

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah upaya pengembangan potensi atau sumber daya insani, sehingga mampu merealisasikan diri (*self realisation*), menampilkan diri sebagai pribadi yang utuh. Tercapainya *self realisation* yang utuh ini merupakan tujuan umum pendidikan Islam yang proses pencapaiannya melalui berbagai lingkungan atau masyarakat baik secara formal, non formal maupun informal.<sup>1</sup>

Pendidikan harus diarahkan untuk mencapai pertumbuhan keseimbangan kepribadian manusia menyeluruh, melalui latihan jiwa, intelek, rasional, perasaan dan penghayatan lahir. Karena itu, pendidikan harus menyiapkan pertumbuhan manusia dalam segi spiritual, intelektual, imajinatif, jasmani, ilmiah, linguistik, baik individu maupun kolektif, dan semua itu didasari oleh motivasi mencapai kebaikan dan profesi.<sup>2</sup>

Islam sebagai agama (pedoman hidup) menganjurkan kepada kaumnya untuk mencari ilmu dan mengukuhkan keimanan kepada Allah SWT., yang tidak lain melalui lembaga pendidikan formal (madrasah dan sekolah) dan pendidikan non-formal. Hal ini selaras dengan firman Allah SWT., yang telah berjanji untuk mengangkat derajat bagi orang-orang yang berilmu dan beriman yang termaktub dalam surat al-Mujâdalah ayat 11 sebagai berikut:

---

<sup>1</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press, 2011), h. 1

<sup>2</sup>Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2006), h. 137. Lihat juga Miftah Toha, *Perilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Rajawali Press, 2003), h. 31. Lihat juga Sufyarma. *Kapita Selekta Manajemen pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2004), h. 56

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿٢٦٦﴾

Artinya: "Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat."<sup>3</sup>

Seperti dijelaskan oleh Terry yang dikutip oleh Saipuddin:

*"Management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources."*<sup>4</sup>

Kemudian melalui proses observasi dengan panca indera, manusia dapat dididik untuk menggunakan akal kecerdasannya untuk meneliti, menganalisis keajaiban ciptaan Allah di alam semesta yang berisi hazanah ilmu pengetahuan yang menjadi bahan pokok pemikiran yang analisis itu dikembangkan menjadi ilmu-ilmu pengetahuan yang diterapkan dalam bentuk-bentuk teknologi yang semakin canggih.<sup>5</sup>

Penghargaan Allah SWT., yang diberikan kepada manusia yang selalu menggunakan pemikirannya (rasio), ungkapan penghargaan tersebut tertuang dalam firman Allah SWT:

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ ۚ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۚ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٢٦٦﴾

Artinya: "Allah menganugerahkan Al-Hikmah (kefahaman yang dalam tentang Al-Quran dan alSunnah) kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Barangsiapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar telah dianugerahi karunia yang

<sup>3</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, edisi Lux, Kitab Suci Al-Qur'an, h. 911.

<sup>4</sup> Manajemen adalah kemampuan menggerakkan suatu hasil yang diinginkan oleh kelompok manusia dengan menggunakan potensi sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya H.E. Syarifuddin, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Diadit Media, 2011), h. 1. Lihat juga Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013), h. 1-2. U. Saifullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 1

<sup>5</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Op.Cit., h. 145.

*banyak. dan hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran (dari firman Allah)”.<sup>6</sup>(QS. al-Baqarah: 269)*

Dalam dunia pendidikan, hal tersebut dimaksudkan agar para pengelola lembaga pendidikan dapat menggunakan pemikiran (rasio) seluas-luasnya sampai titik maksimal dari daya tangkapnya, sehingga terlatih untuk terus berpikir dengan menggunakan kemampuan berpikirnya.<sup>7</sup>

Ketidakmampuan suatu sekolah tinggi dalam merespon peluang dan ancaman eksternal, akan mengakibatkan menurunnya daya saing atau terhambatnya pencapaian kinerja perguruan tinggi. Jika hal ini dibiarkan, maka akan mengancam kelangsungan satuan pendidikan yang bersangkutan.

Pada umumnya perguruan tinggi memiliki tujuan, dan untuk mencapainya memerlukan strategi. Strategi merupakan suatu kesatuan rencana yang luas dan terintegrasi yang menghubungkan antara kekuatan internal organisasi, dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternalnya. Strategi dirancang untuk memastikan tujuan organisasi dapat dicapai melalui implementasi yang tepat. Substansi strategi pada dasarnya merupakan rencana. Strategi berkaitan dengan evaluasi dan pemilihan alternatif yang tersedia bagi suatu manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka diperlukan perencanaan strategis atau *Strategic planning*. Perencanaan strategis ini merupakan salah satu komponen dari manajemen strategis dengan unsur-unsur yang terdiri dari visi, misi dan tujuan strategik. Misi organisasi pada dasarnya

---

<sup>6</sup> Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, h. 67

<sup>7</sup> Armai Arief, *Pengantar Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), h. 101

berarti keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan dari tujuan strategik untuk mewujudkan visi organisasi.

Rencana strategik berorientasi pada jangkauan masa depan kurang lebih 10 tahun mendatang. Rencana strategik dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional yang dapat dijabarkan ke dalam program jangka menengah dan program jangka pendek, kemudian dilanjutkan dengan implementasi dan evaluasi program. Misalnya, dalam perguruan tinggi dapat merebut peluang dan meningkatkan kualitas dosen melalui kerja sama dibidang pendidikan, antara lain berupa pengiriman dosen untuk melanjutkan studi strata tiga (S3), mengikuti seminar, pelatihan, dan lain- lain. Untuk analisis internal (evaluasi diri) dan eksternal, salah satu diantaranya dapat dilakukan dengan analisis SWOT yang hasilnya dapat diperoleh dalam waktu yang relatif singkat.

Dinamika perkembangan, perubahan dalam berbagai bidang kehidupan dewasa ini, menjadikan perguruan tinggi menghadapi tantangan yang berat, tidak hanya dari akselerasi perubahan iptek dan tuntutan masyarakat akan mutu pendidikan, namun juga dalam upaya untuk meningkatkan kapabilitas dirinya dalam menapaki perjalanan peran dan tugasnya sebagai agen perubahan dan pemberdayaan (*agent of change and agent of empowering*) sumber daya manusia di masyarakat.

Dalam kondisi seperti ini, jalan utama yang harus dilakukan adalah meresponnya dengan manajemen pendidikan yang tepat secara internal sekaligus eksternal, sehingga eksistensi perguruan tinggi dapat tetap terjaga



dan perkembangannya dapat makin bermanfaat bagi kehidupan masyarakat, bangsa dan Negara.

Daya tangkap perguruan tinggi sebagai organisasi dengan strategi manajemen pendidikan yang dapat menjadi suatu keharusan dalam menghadapi perubahan, adaptabilitas, profesionalitas, pembelajaran, penguatan pengetahuan, dan pengembangan *human capital* perlu mendapat prioritas dalam manajemen pendidikan dengan mendasarkan semua itu pada basis penyelenggaraan pendidikan tinggi yang bermutu, sehingga daya hidup dan keberlangsungan perguruan tinggi dapat terus terjaga dan berkembang semakin efektif.<sup>8</sup>

Menurut Jhosep Juran, Mutu ialah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.<sup>9</sup> Yang mengandung pengertian bahwa suatu produk atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh para pemakainya. Dalam merencanakan mutu pendidikan, Joseph Juran menggunakan pendekatan Manajemen Mutu Management (*Strategic Quality Management*) yang banyak dibicarakan dan di terapan akhir-akhir ini.

Mutu pendidikan, sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia sangat penting maknanya bagi pembangunan nasional. Bahkan dapat dikatakan masa depan bangsa terletak pada keberadaan pendidikan yang berkualitas pada masa kini, pendidikan yang berkualitas hanya akan muncul

---

<sup>8</sup> Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi Strategi Menghadapi Perubahan*, (Bandung: Refika Aditama, 2015), h. 20

<sup>9</sup> Suyadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21 Study Kasus dan Analisis*, ( Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 5

apabila terdapat lembaga pendidikan yang berkualitas. Karena itu, upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan titik strategi dalam upaya menciptakan pendidikan yang berkualitas.

Konsep mutu (kebaikan) muncul dalam pesan Allah SWT., yang tertuang dalam al-Qur'an, sebagai berikut:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيُّهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمُ اللَّهُ جَمِيعًا ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٠﴾

Artinya: *“Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.”*<sup>10</sup>

Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Meskipun demikian, ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka teki. Mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Mutu dalam pandangan seseorang berbeda dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik.

Pendidikan Islam di Indonesia masih belum bisa memberikan corak yang begitu menonjol terutama di bidang umum, yang mengisi sektor umum lebih banyak keluaran pendidikan umum, belum kita temukan sarjana Islam yang notabenenya dari perguruan tinggi Islam yang mengisi sektor teknologi,

---

<sup>10</sup>Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Q.S. Al-Baqarah:148

oleh sebab itu perguruan-perguruan tinggi agama Islam segera mewujudkan perguruan tinggi STAIN atau IAIN menjadi UIN, agar mutu pendidikan bisa bersinergi saling mengisi antara ilmu agama dengan ilmu umum.

Organisasi-organisasi terbaik, baik milik pemerintah maupun swasta, memahami mutu dan mengetahui rahasianya. Menemukan sumber mutu adalah sebuah petualangan yang penting. Pelaku-pelaku dunia pendidikan menyadari keharusan mereka untuk meraih mutu tersebut dan menyampaikannya pada pelajar dan anak didik. Sesungguhnya, ada banyak sumber mutu dalam pendidikan, misal sarana gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua, bisnis dan komunitas lokal, sumber daya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap pelajar dan anak didik, kurikulum yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut.<sup>11</sup>

Untuk membantu manajer dalam mengembangkan mutu, Juran telah mengembangkan sebuah pendekatan yang disebut Manajemen Mutu Strategis (*Strategic Quality Managemet*). SQM adalah sebuah proses tiga bagian berdasarkan staf pada tingkat berbeda yang memberi kontribusi unik terhadap peningkatan mutu. Manajemen senior memiliki pandangan strategis tentang organisasi, manajer menengah memiliki pandangan operasional tentang mutu dan para karyawan memiliki tanggung jawab terhadap control mutu. Ini adalah sebuah ide yang cocok diterapkan dalam konteks pendidikan dan mirip

---

<sup>11</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta: Ircisod, 2015), h. 23-24

dengan gagasan yang telah dikembangkan oleh *consultant at work* dalam upaya meningkatkan mutu dalam pendidikan.

Johan Miller dan rekan-rekannya di *consultant at work* berpendapat bahwa manajer senior, dewan rector perlu menggunakan manajemen mutu strategis dengan cara menemukan dan menyusun visi, prioritas, dan kebijakan universitas. Manajer menengah, para dekan bertanggungjawab terhadap jaminan mutu, dengan melibatkan diri dalam koordinasi informasi dalam tim menyusun mata pelajaran dan secara sistematis memeriksa efektifitasnya, serta menyampaikan hasil pemeriksaannya tersebut kepada tim penyusun dan manajemen senior. Control mutu dilakukan oleh para staf, dosen yang beroperasi dalam tim penyusun mata pelajaran yang mendesain karakteristik dan standar program studi.

Dengan demikian, mereka dapat memenuhi kebutuhan para pelajar. Juran institute, memberikan konsultasi berdasarkan prinsip-prinsip Juran, menganjurkan sebuah pendekatan tahap demi tahap untuk menyelesaikan masalah dalam meningkatkan mutu. Peningkatan mutu hanya akan berarti ketika diaplikasikan secara praktis, dan aplikasi tersebut merupakan variasi dari tahap itu sendiri. Juran pernah mengatakan, semua bentuk peningkatan mutu harus dilakukan tahap demi tahap dan tidak dengan cara lain.<sup>12</sup>

Untuk mewujudkan lembaga yang *kompetitif* maka perlu adanya pembaharuan yang positif *good governance*, yang mana keberhasilan suatu lembaga harus adanya perencanaan strategik peningkatan mutu sumber daya

---

<sup>12</sup> *Ibid*, h. 94-95



manusia (SDM). Perencanaan pendidikan telah berkembang menjadi disiplin ilmu atau menjadi cabang ilmu pengetahuan yang baru. Jika dipandang dari sudut ideologi, maka perencanaan pendidikan bersifat fleksibel yaitu dapat disesuaikan dengan sistem sosial dan tarap perkembangan yang berbeda-beda dari berbagai masyarakat yang ada. Konsep-konsep dan prinsip-prinsip perencanaan pendidikan bersifat universal dan *applicble* untuk setiap masyarakat.<sup>13</sup>

Ada empat persoalan pokok yang dibicarakan dalam perencanaan pendidikan, yaitu; (1) tujuan pendidikan (2) status sistem pendidikan (3) alternatif pemecahan masalah, dan (4) strategi pencapaian tujuan.<sup>14</sup> Pengembangan SDM merupakan fungsi yang dapat berdiri sendiri, atau bisa merupakan salah satu fungsi utama dari departemen MSDM.<sup>15</sup> Ada tiga fungsi-fungsi pengembangan SDM; (1) pelatuhan dan pengembangan, (2) pengembangan organisasi, dan (3) Pengembangan karir.<sup>16</sup>

Pendidikan di Indonesia menganut konsep pendidikan seumur hidup. Oleh sebab itu, pendidikan merupakan tanggungjawab pemerintah, keluarga dan masyarakat. Pendidikan merupakan suatu keharusan bagi setiap dan semua anak yang belum dewasa sehingga mencapai kedewasaanya masing-masing,

---

<sup>13</sup> Muqodim, *Manajemen Perubahan di Perguruan Tinggi Islam*, (Yogyakarta: Ekonesia, 2006), h. 3

<sup>14</sup> Matin, *Perencanaan Pendidikan Perspektif Proses dan Teknik dalam Penyusunan Rencana Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Press, 2013), h. 1

<sup>15</sup> MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya suatu lembaga. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 10

<sup>16</sup> Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 2. Lihat juga Soebagio Atmodiwiryo, *Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Ardadidya Jaya, 2005), h. 22

agar dapat menjalankan hidup dan kehidupannya di lingkungan masyarakat, khususnya sebagai warga negara suatu bangsa dimuka bumi ini.<sup>17</sup>

Dalam sistem pendidikan Nasional dijelaskan bahwa pendidikan adalah usaha secara sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.<sup>18</sup>

Agar tujuan pendidikan nasional dapat terwujud, maka pendidikan itu sendiri membutuhkan perencanaan dan pengelolaan yang baik. Pengelolaan pendidikan baik oleh pemerintah dan swasta untuk jalur pendidikan sekolah maupun luar sekolah pada setiap jenis jenjang pendidikan sangat diperlukan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan nasional. Kepala sekolah pada tingkat pendidikan dasar dan menengah, rektor pada tingkat universitas/ institut, ketua pada tingkat akademi/ sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi, pembinaan tenaga kependidikan dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana.<sup>19</sup>

Dilembaga pendidikan, ujung tombak yang mampu mengangkat keberhasilan pendidikan adalah seluruh *steak holder* dilembaga tersebut yang

---

<sup>17</sup>Muhammad Joko Susilo, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), h. 24. Ramayulis, *Sejarah Pendidikan Islam Tapaktilas Perubahan Konsep Filsafat dan Metodologi Pendidikan Islam dari Era Nabi SAW sampai Ulama' Nusantara*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2011), h. 435

<sup>18</sup>Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam, Op.Cit.*, h. 13. Lihat juga Mawardi Lubis, *Evaluasi Pendidikan Nilai*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), h. v

<sup>19</sup>Ali Hasan, *Kapita Selektta Pendidikan Islam*, (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 2009), h. 175. Lihat juga Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Managemen*, (Jakarta: Rajawali Press, 2013), h. 7

didalamnya termasuk para dosen pada tingkat universitas dan sekolah tinggi, baik yang bertindak sebagai pengajar maupun sebagai pimpinan, dalam meningkatkan mutu pendidikan. Perguruan tinggi memiliki tiga pendidikan berupa pendidikan, penelitian (*riset*) dan pengabdian masyarakat. Kewajiban ini dikenal dengan *tridharma perguruan tinggi*.<sup>20</sup>

Sekolah Tinggi Agama Islam Ma'arif (STAI Ma'arif) Kalirejo Lampung Tengah, merupakan satu-satunya kampus yang berada di Kabupaten Lampung Tengah bagian Barat yang saat ini sedang mengalami proses peningkatan mutu pendidikan untuk dapat bersaing untuk mencapai visi dan missinya yaitu menjadi *center of excellence* dalam bidang pendidikan.

Begitu misi, tujuan dan sasaran STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah, yang merupakan representasi dari impian institusi tentang harapan dan cita-cita yang diharapkan oleh para pemangku kepentingan maupun sumber daya internal yang dimiliki. STAI Ma'arif Kalirejo merupakan Perguruan Tinggi yang berdiri sejak Tahun 2012 secara resmi, kurikulum yang diterapkan adalah Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) berdasarkan paradigma keilmuan integrasi dan interkoneksi,<sup>21</sup> yang masih memiliki satu prodi, yaitu Pendidikan Agama Islam (PAI).

Latar belakang berdirinya Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah berawal dari penawaran program kelas jauh Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Metro Lampung, yang sekarang

---

<sup>20</sup> Syahrizal Abbas, *Managemen Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Kencana, 2008), h. xi. Lihat juga Cepi Triatna, *Prilaku Organisasi dalam Pendidikan*, (Bandung: Rosda Karya, 2015), h. 13

<sup>21</sup> Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 5. Lihat juga Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 193. Lihat juga S. Nasution, *Asas-Asas Kurikulum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 1

menjadi Institut Agama Islam Ma'arif (IAIM) Metro sejak 15 April 2005. Dari dasar-dasar tersebut maka pengurus Majelis Wakil Cabang (MWC) Lembaga Pendidikan Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah akhirnya memutuskan menerima dan membuka penerimaan Mahasiswa Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Metro Lampung di Kalirejo pada Tanggal 25 Juni 2005, dan mulai belajar di Kampus Kalirejo Tanggal 3 September 2005 dengan Program D2 Pendidikan Agama Islam (PAI) dan S1 Pendidikan Agama Islam (PAI).<sup>22</sup>

Dikarenakan ada peraturan dari Dikti yang melarang proses belajar kelas jauh, sehingga STAI Ma'arif melepaskan diri dari Institut Agama Islam Ma'arif NU Metro.<sup>23</sup>

Kampus ini mengalami proses belajar di lingkungan Madrasah Aliyah Ma'arif Kalirejo yang beralamat di Jl. Jenderal Sudirman No. 14 Kalirejo Lampung Tengah, sekarang Perguruan Tinggi ini telah berdiri sendiri dan sudah terakreditasi serta memiliki gedung sendiri, yang beralamatkan tidak jauh dari lokasi semula.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup>Pedoman Akademik Sekolah Tinggi Agama Islam Ma'arif Kalirejo 2015, h. 1

<sup>23</sup> Surat Edaran Direktur Kelembagaan Dirjen Dikti Nomor. 595/D5.1/2007 tanggal 27 Februari 2007 dijelaskan, Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi sejak tahun 1997 telah melarang penyelenggaraan pendidikan model kelas jauh ini dan telah menetapkan bahwa ijazah yang dikeluarkan tidak sah dan tidak dapat digunakan terhadap pengangkatan maupun pembinaan jenjang karir/penyetaraan bagi Pegawai Negeri Sipil, TNI, dan Polri. (<http://www.kopertis12.or.id/2012/11/19/larangan-kelas-jauh.html>, dikutip pada 30 juli 2016). Program kelas jauh dilarang Dikti, ijin hanya diberikan kepada yang memenuhi ketentuan Permendikbud no. 20 Tahun 2011 dan SE Dirjen Dikti no. 1017/E/T/2011 tentang Penyelenggaraan Program Studi di luar Domisili Perguruan Tinggi. Begitu juga Ketua Ban-PT melalui surat edaran ketua Ban-PT tanggal 23 Agustus 2011 menjelaskan akan melakukan penolakan usulan akreditasi dari prodi yang menyelenggarakan program kelas jauh tanpa ijin.

<sup>24</sup> Borang AIPT STAI Ma'arif Kalrejo Lampung Tengah Tahun 2015



Langkah awal Perencanaan Strategik di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah diantaranya merumuskan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran.

Berdirinya STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah, langkah pertama yang dilakukan adalah perumusan visi misi. Sebagai Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI), maka visi yang disusun merupakan cerminan pertumbuhan, perubahan, dan pembaharuan yang dilakukan oleh STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah. Perumusan visi dan misi ini melibatkan semua stakeholders: Pimpinan Lembaga Ma'arif NU, Ketua STAI Ma'arif, Pengelola, Dosen, Tenaga Kependidikan, Mahasiswa, pengguna lulusan serta beberapa pakar yang berkaitan dengan materi visi, misi, tujuan dan sasaran STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah.

Visi baru yang dicetuskan adalah “Menjadi *center of excellence* dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengembangan Pendidikan Agama Islam dan menjadi Institut pada tahun 2025.” Begitu visi STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah, merupakan representasi dari impian institusi tentang harapan dan cita-cita yang sangat mungkin untuk diraih dan sesuai dengan keinginan pemangku kepentingan maupun sumber daya internal yang dimiliki.

Untuk mencapai visi, misi dan tujuan maka dibuatlah strategi pencapaian sasaran yang disusun dengan tahapan waktu yang jelas dan sangat realistik. Tonggak-tonggak capaian tujuan tersebut disusun dalam setiap periode kepemimpinan. Dan untuk memastikan hal tersebut, dibuatlah mekanisme kontrol ketercapaian dan tindakan perbaikan untuk menjamin

pelaksanaan tahap-tahap pencapaian sasaran yang didukung dengan dokumen yang lengkap. Tahap yang paling penting dalam penyemaian visi, misi dan tujuan ini adalah sosialisasi. Segenap pimpinan STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah telah melakukan sosialisasi kepada semua pemangku kepentingan internal maupun eksternal secara berkala. Visi dan misi institusi ini dijadikan pedoman, panduan, dan rambu-rambu bagi semua pemangku kepentingan internal serta dijadikan acuan pelaksanaan rencana strategis pada semua tingkat unit kerja.

Guna menjamin terwujudnya visi, terlaksananya misi, tercapainya tujuan serta berhasilnya strategi pencapaian sasaran STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah memiliki tata pamong yang dilaksanakan secara kredibel, transparan, akuntabel, bertanggung jawab, dan adil terutama yang terkait dengan pelaku tata pamong dan sistem ketatapamongan yang baik.

Visi, misi dan tujuan yang telah disosialisasikan hasilnya telah dipahami oleh semua unit kerja yang ada di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah dan dijadikan pedoman dalam melaksanakan kegiatan akademik dan non-akademik baik oleh dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa, terutama oleh pimpinan dalam menyusun Rencana Strategis (renstra) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). Salah satu bukti bahwa visi dan misi STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah sudah dipahami oleh civitas akademika, adalah beberapa laporan penelitian tentang pelaksanaan desa binaan antara lain menemukan bahwa sebagian besar dosen sudah mengimplementasikan visi kedalam SAP,

buku ajar, dan dalam metode pembelajaran dan pengabdian kepada masyarakat.<sup>25</sup>

Menyangkut masalah Sumber Daya Manusia (SDM) STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah memiliki kebijakan tentang pengelolaan SDM, diantaranya Pengendalian Mutu Dosen. Jumlah dosen yang mengajar di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah adalah 30 orang, yang terdiri dari 6 (enam) dosen tetap dan 24 (dua puluh empat) dosen non tetap yang diambil dari lingkungan kemenag yaitu para pengawas sekolah dilingkungan Lampung Tengah dan guru dilingkungan Madrasah Aliyah dan Tsanawiyah.

Rekrutmen atau penarikan dosen atau karyawan dilakukan setelah tahap perencanaan diumumkan bahwa dibutuhkan tenaga dosen dan karyawan untuk lembaga pendidikan. Setelah rekrutmen, diadakan seleksi dan penempatan. Kemudian para pelamar diseleksi dengan ketentuan yang telah ditetapkan, sehingga yang diterima dapat ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Untuk meningkatkan prestasi kerja dosen dan karyawan, diadakan pelatihan dan pengembangan. Lembaga pendidikan sangat berperan dalam menentukan segala hal yang terbaik untuk pembinaan mutu dosen dan karyawannya, termasuk dengan pelatihan dan pengembangan.

Dalam setiap akhir tahun, dosen dan karyawan dinilai, serta dievaluasi oleh kepala Perguruan Tinggi STAI Ma'arif Kalirejo. Hal ini bertujuan

---

<sup>25</sup> Borang AIPT STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah

memperoleh bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan karyawan, pemberian jabatan, atau kenaikan pangkat.<sup>26</sup>

Di lapangan, ternyata proses rekrutmen yang begitu penting itu tidak sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan interview dengan para dosen di lingkungan STAI Ma'arif Kalirejo, dapat diperoleh data sebagai berikut.

“Sistem rekrutmen di STAI Ma'arif Kalirejo belum cukup bagus. Hal ini dikarenakan bahwa ketua yayasan Ma'arif masih merangkap dengan jabatan ketua STAI Ma'arif. Jadi dosen yang direkrut berdasarkan intruksi pimpinan. Dan itu pun belum sesuai. Kami masih menurut apa kata ketua yayasan yaitu ketua STAI Ma'arif sendiri, yang dalam hal ini yang menjadi pertimbangan hanya kebutuhan jumlah dosen.”<sup>27</sup>

Perguruan Tinggi ini berakreditasi “C”. Dengan akreditasi yang masih cukup ini, ternyata dosen dosen tetap yang berjumlah 6 untuk memenuhi kebutuhan prodi ini belum sesuai kebutuhan, dalam artian tidak semua berspesifikasi lulusan Sarjana Pendidikan Islam, namun ada yang Magister Hukum Islam, Magister Manajemen dan juga Magister Tafsir Hadits, dan sampai hari ini baru mengurus jenjang akademik (JJA), dan belum bersertifikasi. Meskipun begitu, ternyata kompetensi dosen sudah cukup bagus. Dari hasil wawancara mengenai kompetensi dosen, ternyata dosen sudah menggunakan media dan metode yang bervariasi, dosen juga datang tepat waktu, serta memiliki kepribadian yang baik.

---

<sup>26</sup> S. Shoimatul Ula, *Buku Pintar teori-teori Manajemen Pendidikan Efektif*, (Jogjakarta: DivaPress, 2013), h. 30.

<sup>27</sup> Interview dengan Agus Hermanto, Feska A. Jefri, dosen tetap STAI Ma'arif kalirejo



Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Guru dan Dosen & Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 SISDIKNAS pasal 48 ayat 1 dijelaskan bahwa “Status dosen terdiri atas dosen tetap dan dosen tidak tetap”.<sup>28</sup> Adapun data dosen tetap dan dosen tidak tetap di STAI Ma’arif kalirejo adalah sebagai berikut:<sup>29</sup>

#### 1. Dosen Tetap

Dosen tetap dalam borang akreditasi institusi PT adalah dosen yang diangkat dan ditempatkan sebagai tenaga tetap pada PT yang bersangkutan termasuk dosen penugasan Kopertis, dan dosen yayasan pada PTS dalam bidang yang relevan dengan keahlian bidang studinya. Seorang dosen hanya dapat menjadi dosen tetap pada satu institusi perguruan tinggi dan mempunyai penugasan kerja minimum 36 jam/minggu.

Data dosen tetap institusi di STAI Ma’arif Kalirejo adalah:

No	Pendidikan	Gelara akademik					Total
		Guru Besar	Lektor Kepala	Lektor	Asisten	Tenaga Pengajar	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	S-3/Sp-2						
2	S-2/Sp-1					6	
3	Profesi/S-1/D-4						
Total							

Dosen tetap yang sudah mempunyai NIDN tersebut adalah sebagai berikut:<sup>30</sup>

<sup>28</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Guru dan Dosen & Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 SISDIKNAS, (Jakarta: Wacana Intelektual Press, 2006), h. 22

<sup>29</sup> Borang Akreditasi Institusi Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma’arif Kalirejo Lampung Tengah, h. 93

<sup>30</sup> Diambil dari data dosen STAI Ma’arif Kalirejo Lampung Tengah, 05 April 2016

No	Nama	NIDN/NUP/ NIDK	L/ P	Agama	Tanggal lahir	Status	Home base
1.	Abdillah Rosyidi	2108038501	L	Islam	08-03-1985	Non PNS	STAI Ma`arif
2.	Agus Hermanto	2105088601	L	Islam	06-08-1986	Non PNS	STAI Ma`arif
3.	Fatih Fuadi	2119128502	L	Islam	19-12-1985	Non PNS	STAI Ma`arif
4.	Feska A Jefri	2101019802	L	Islam	01-01-1989	Non PNS	STAI Ma`arif
5.	Nurwahyudi	2115118901	L	Islam	15-11-1989	Non PNS	STAI Ma`arif
6.	Rofi'udin	2107127902	L	Islam	07-12-1979	Non PNS	STAI Ma`arif

## 2. Dosen Tidak Tetap

Dosen tidak tetap adalah dosen tetap/karyawan pada suatu institusi perguruan tinggi/instansi lain, atau individu mandiri, yang ditugaskan menjadi dosen di perguruan tinggi berdasarkan persyaratan legal yang berlaku.

Data dosen tidak tetap di STAI MA'arif adalah:

No	Pendidikan	Gelar akademik					Total
		Guru Besar	Lektor Kepala	Lektor	Asisten	Tenaga Pengajar	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	S-3/Sp-2						
2	S-2/Sp-1					24	
3	Profesi/S-1/ D-4						
Total							

Dari data-data dosen di atas, yang sedang mengambil program doktor (S3) baru ada dua dosen. Adapun mahasiswa STAI Ma'arif berasal dari lingkungan Kalirejo dan sekitarnya, yang mana mahasiswa ini terdiri dari mahasiswa murni atau para santri dibeberapa pondok pesantren di sekitar kampus, dan mahasiswa yang sudah beraktifitas di beberapa sekolah di

tingkat Madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah. Tenaga kepegawaian juga terdiri dari para pegawai/guru di lingkungan Madrasah bahkan sebagian besar sudah bersertifikasi di lingkungan Madrasah Aliyah maupun Tsanawiyah dan Ibtidaiyah, bahkan Ketua STAI Ma'arif sendiri sebagai pengawas Madrasah Aliyah dan secara struktural merangkap sebagai Kepala Yayasan.

Data jumlah mahasiswa STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah Semester Gasal 2015/2016:<sup>31</sup>

NO	SEMESTER I			SEMESTER III		SEMESTER V		SEMESTER VII	JUMLAH
1	3 Lokal			2 Lokal		2 Lokal		1 Lokal	8 Lokal
	43	44	43	42	41	40	40	20	
	Mhs	Mhs	Mhs	Mhs	Mhs	Mhs	Mhs	Mhs	
2	130 Mahasiswa			83 Mahasiswa		80 Mahasiswa		40 Mahasiswa	333 Mahasiswa

Dari uraian tersebut di atas, peneliti ingin meneliti tentang ***Perencanaan Strategik Mutu SDM di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah***, karena ada beberapa hal yang menarik dan perlu dianalisa terkait dengan strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di STAI Ma'arif Kalirejo yang berhubungan dengan kemajuan dan berlangsungnya proses pembelajaran di kampus STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah yang bermisikan menjadi *center of excellence* dalam bidang pendidikan, peran dosen dalam melaksanakan program Tri Darma, yaitu pengembangan karya ilmiah dan pengabdian masyarakat, peran pegawai dalam membantu melangsungkan proses belajar mengajar dan kelembagaan serta peran mahasiswa dalam proses belajar di kelas maupun peran mereka

<sup>31</sup> Hasil wawancara dengan Ketua Prodi Pendidikan Agama Islam (PAI) STAI Ma'arif Kalirejo

sebagai *agent of change* (agen perubahan), baik kepedulian mahasiswa terhadap lingkungan kampus maupun pengabdian alumni kepada masyarakat (pengabdian di Masyarakat), proses rekrutmen, dan juga standar kelayakan perpustakaan di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah.

## **B. Fokus dan Subfokus Masalah**

### **1. Fokus Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, berikut akan dijelaskan permasalahan pokok yang menjadi fokus penelitian disesuaikan dengan ruang lingkup penelitian. Fokus penelitian di sini adalah Manajemen Strategik.

### **2. Subfokus Masalah**

Dari uraian latar belakang masalah diatas, dapat dirumuskan subfokus dalam penelitian ini adalah Manajemen Strategik dan Mutu Sumber Daya Manusia di STAIM Kalirejo Lampung Tengah.

## **C. Rumusan Masalah/Pertanyaan Penelitian**

Adapun rumusan masalah dari tesis ini adalah:

1. Bagaimana Perencanaan Strategik di STAIM Lampung tengah?
2. Bagaimana Mutu Sumber Daya Manusia di STAIM Lampung tengah?

## **D. Tujuan dan Kegunaan Hasil Penelitian**

### **1. Tujuan**

Dengan memperhatikan rumusan masalah dan pokok masalah tersebut diatas, maka tujuan dari pembahasan tesis ini adalah untuk



mengetahui Perencanaan Strategik dan Mutu SDM di STAIM Kalirejo Lampung Tengah.

## 2. Kegunaan Hasil Penelitian

Adapun manfaat dari pembahasan tesis ini adalah sebagai berikut:

### a. Pihak STAI Ma'arif

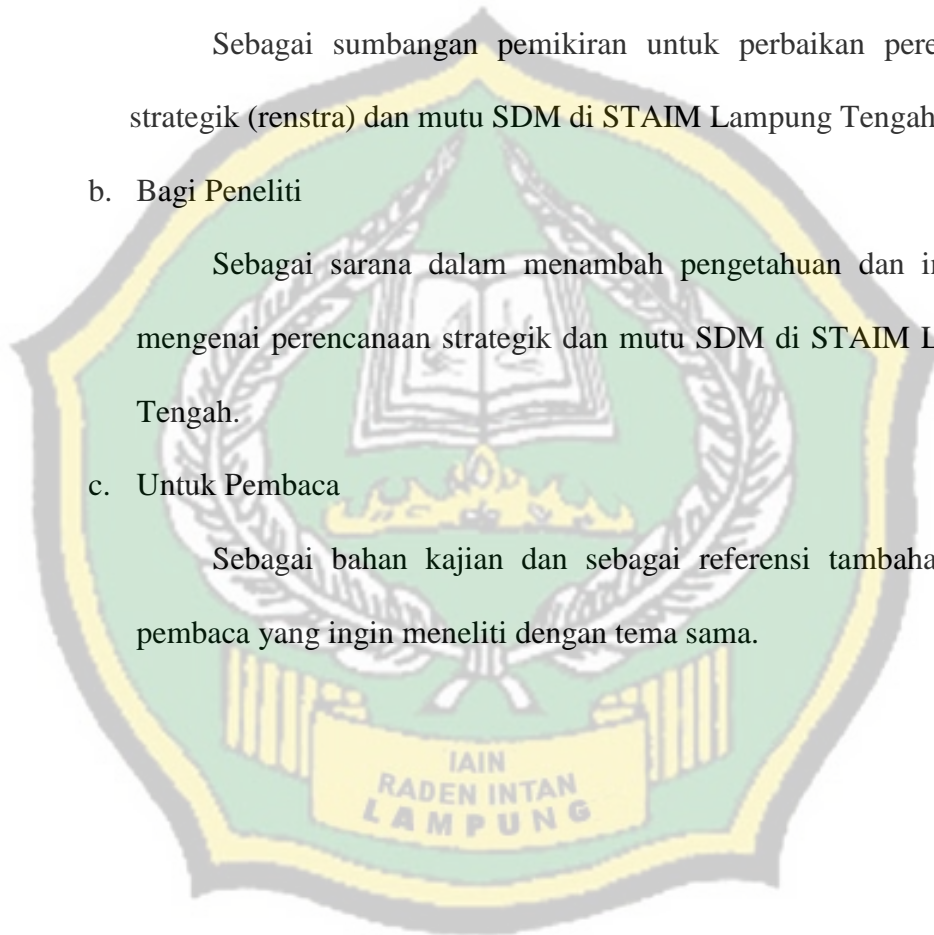
Sebagai sumbangan pemikiran untuk perbaikan perencanaan strategik (renstra) dan mutu SDM di STAIM Lampung Tengah.

### b. Bagi Peneliti

Sebagai sarana dalam menambah pengetahuan dan informasi mengenai perencanaan strategik dan mutu SDM di STAIM Lampung Tengah.

### c. Untuk Pembaca

Sebagai bahan kajian dan sebagai referensi tambahan untuk pembaca yang ingin meneliti dengan tema sama.



## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian

##### 1. Manajemen Strategik

###### a. Pengertian manajemen

Terry berpendapat mengenai manajemen sebagai berikut:

*"Management is performance of conceiving achieving desired result by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources".*

Sedangkan Mondy dan Premeaux mengemukakan:

*"Management is the proses of getting thing done through of other people".<sup>32</sup>*

Ulbert Silalahi mengartikan manajemen sebagai kegiatan mendayagunakan sumber-sumber (manusia dan non manusia) dan tugas melalui; kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengaturan staf, pimpinan dan pengontrolan sehingga individu atau kelompok yang bekerja sama bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>33</sup>

Atmosudirjo mendefinisikan manajemen adalah pengendalian dan pemanfaatan dari pada semua faktor dan sumber daya, yang menurut suatu perencanaan (planning), diperlukan untuk mencapai dan menyelesaikan prapta atau tujuan-tujuan tertentu.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> H.E. Syarifuddin, *Manajemen Pendidikan, Op.Cit.*, h. 1

<sup>33</sup> Ulbert Silalahi, *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 1996), h. 3

<sup>34</sup> Prajudi Atmosudirjo, *Administrasi dan Manajemen Umum*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982), h. 124

Dari pendapat para ahli diatas, manajemen dapat dipandang dari tiga aspek, yaitu manajemen sebagai ilmu, manajemen sebagai kiat/cara/seni, dan manajemen sebagai profesi. Manajemen dipandang sebagai ilmu karena manajemen merupakan pengetahuan yang tersusun secara sistematis dalam memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja dalam mencapai tujuan. Manajemen dapat dikatakan sebagai ilmu dikarenakan manajemen memiliki teori-teori yang dapat diamalkan dalam kehidupan sehari-hari.

Manajemen sebagai kiat/cara/seni karena dalam mempraktekkan manajemen seorang manajer harus dapat memadukan unsur-unsur: pandangan, ketrampilan teknis serta ketrampilan melakukan komunikasi.

Manajemen dikatakan sebagai profesi karena dalam mempraktekkan manajemen oleh para manajer profesional diperlukan pendidikan dan keahlian-keahlian khusus untuk dapat mengatur dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjadi manajer profesional diperlukan kapasitas pribadi, integritas, kesanggupan, keahlian maupun ketrampilan-ketrampilan yang diperlukan agar dapat mengatur dan menggerakkan orang lain untuk menapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Karena manajemen suatu profesi dan memiliki kode etik profesi bagi para manajer.

## b. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategis adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang.<sup>35</sup>

Manajemen strategis menurut Blocher dan Lin adalah:

*"The development of sustainable competitive position in which the firm's competitive provides continued success".<sup>36</sup>*

Sedangkan menurut Yuwono dan Ikhsan biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen seperti *planning, implementing, dan controlling* dari strategi bisnis.<sup>37</sup>

Ansoff berpendapat bahwa:

*"a systematic approach to a major and increasingly important responsibility of general management: to position and relate the firm to its environment a way which will assure its continued success and make it secure from surprises".<sup>38</sup>*

Selain pengertian diatas, ada beberapa pengertian manajemen strategik menurut para ahli yang dikutip di buku karangan Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd., APU.

---

<sup>35</sup>Irham Fahmi, *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 2

<sup>36</sup>Manajemen strategik adalah pengembangan posisi kompetitif yang berkelanjutan di mana perusahaan bersaing memberikan kesuksesan.

<sup>37</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 128

<sup>38</sup>Manajemen strategik adalah suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggung jawab manajemen. Mengondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan meyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat perusahaan (sekolah) menjamin atau mengamankan format yang mengejutkan.



- 1) Proses/rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam organisasi, untuk mencapai tujuan.
- 2) Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi/perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. (J. David Hunger dan Thomas Weleen).
- 3) Kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi. (Pearch dan Robinson, 1997).
- 4) Perencanaan berkala besar (perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi) dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan atau jasa serta pelayanan) berkualitas, diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (strategi) dalam berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi. (Nawawi).

- 5) Seni dan ilmu dalam memformulasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi pengambilan keputusan dalam suatu organisasi yang bersifat lintas fungsi, seperti: pemasaran, keuangan atau akuntansi, produk atau riset operasi dan pengembangan, sistem informasi dan sebagainya untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi. (David, 1997).
- 6) Seni dan pengetahuan merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan serta informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. (David, 2009).
- 7) Proses untuk selalu menempatkan posisi organisasi pada titik yang strategis sehingga didalam perkembangan selanjutnya organisasi akan terus memperoleh prospek strategi.
- 8) Mengintegrasikan antara perencanaan strategik dengan upaya yang bersifat selalu meningkatkan kualitas organisasi, efisiensi anggaran, optimalisasi penggunaan sumber daya organisasi, evaluasi program, pemantauan dan penilaian kinerja serta pelaporan kinerja.
- 9) Membicarakan hubungan antara organisasi dan lingkungannya dan memberi petunjuk bagaimana menghadapi serta menanggulangi

perubahan sehingga organisasi tetap mampu mengendalikan arah perjalanan menuju sasaran yang dikehendaki.<sup>39</sup>

Dalam buku manajemen strategik karangan H. Hadari Nawawi mengatakan bahwa:

*”Manajemen Strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi.”*

Pengertian yang cukup luas ini menunjukkan bahwa Manajemen Strategik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategik dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari Visi, Misi, Tujuan Strategik dan Strategi Utama (induk) organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah Perencanaan Operasional dengan unsur-unsurnya sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijakan situasional,

---

<sup>39</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: Refika Aditama, 2014), h. 3-4

jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.<sup>40</sup>

## 2. Perencanaan Strategik

### a. Pengertian Perencanaan

Perencanaan adalah penting, karena perencanaan kan memberi efek baik pada pelaksanaan maupun pengawasan. Suatu rencana merupakan langkah pertama dalam usaha mencapai suatu kegiatan. Para ahli meberikan definisi perencanaan satu sama lain berbeda namun mereka dapat menyetujui bahwa perencanaan pada hakikatnya ialah usaha yang dilakukan secara terus menerus serta diorganisasikan untuk memilih yang terbaik dari berbagai alternatif yang ada bagi pencapaian tujuan tertentu.<sup>41</sup>

Hasil perencanaan baru akan diketahui pada masa depan. Agar resiko yang ditanggung relatif kecil, hendaknya semua kegiatan, tindakan, dan kebijakan direncanakan terlebih dahulu. Perencanaan ini adalah masalah "memilih" artinya memilih tujuan, dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari beberapa alternatif yang ada. Tanpa alternatif, perencanaanpun tidak ada. Peencanaan merupakan kumpulan dari beberapa keputusan. Perencanaan ini ditujukan kepada masa depan

---

<sup>40</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2012), h. 149-150

<sup>41</sup> A.W. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, 1987), h. 33



yang penuh dengan ketidakpastian, karena adanya perubahan kondisi dan situasi.<sup>42</sup>

Perencanaan merupakan suatu proses yang kontinu yang meliputi rencana dan pelaksanaan. Yang kontinu tersebut perlu terdapat unsur-unsur:

- 1) Mempunyai ciri-ciri yang berorientasi kepada pelaksanaan di masa mendatang
- 2) Proses yang kontinuitas dan fleksibilitas
- 3) Mengusahakan perencanaan dapat seoperasional mungkin dalam mencapai tujuan
- 4) Adanya sistem pengecualian pelaksanaan rencana yaitu keserasian antara pelaksanaan dengan perencanaan
- 5) Adanya sistem pelaporan dan evaluasi dalam proses perencanaan.<sup>43</sup>

Pengertian perencanaan berhubungan erat dengan manajemen. Suatu rencana pada dasarnya merupakan suatu kegiatan yang ditentukan sebelum melakukan berbagai kegiatan guna mencapai suatu tujuan. Perencanaan juga dapat dikatakan tindakan yang menyeluruh yang berusaha mengoptimalkan dana, sarana, dan lain-lain dari suatu sistem.<sup>44</sup>

William H. New man dalam Abdul Majid mengemukakan bahwa perencanaan adalah menentukan apa yang akan dilakukan. Perencanaan

---

<sup>42</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 91

<sup>43</sup> Endang Soenarya, *Perencanaan Kebutuhan Perlengkapan Pendidikan Tinggi*, (Jakarta: Biro Perlengkapan Depdikbud, 1985), h. 1

<sup>44</sup> Parmono Atmadi, *Beberapa Pengertian dan Teori Perencanaan*, (t.p, 1982), h. 1

mengandung rangkaian-rangkaian putusan yang luas dan penjelasan-penjelasan dari tujuan, penentuan kebijakan, penentuan program, penentuan metode-metode dan prosedur tertentu dan penentuan kegiatan berdasarkan jadwal sehari-hari.<sup>45</sup>

Prof. Dr. Yusuf Enoch mengemukakan bahwa perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.<sup>46</sup>

Definisi perencanaan yang lebih luas dikemukakan oleh Bintoro Tjokroamidjojo sebagai berikut:<sup>47</sup>

- 1) Perencanaan dalam arti seluas-luasnya tidak lain adalah suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
- 2) Perencanaan adalah suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya dengan sumber-sumber yang ada supaya lebih efisien dan efektif.
- 3) Perencanaan adalah penentuan tujuan yang akan dicapai atau yang akan dilakukan, bagaimana, bilamana, dan oleh siapa.

Dari dua pengertian di atas dalam suatu perencanaan terdapat lima hal pokok sebagai berikut:

- 1) Tujuan yang hendak dicapai.

---

<sup>45</sup> Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), h. 16

<sup>46</sup> Yusuf Enoch, *Dasar-Dasar Perencanaan Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1992), h.

<sup>47</sup> Bintoro Tjokroamidjojo, *Perencanaan Pembangunan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), h.

- 2) Rangkaian kegiatan yang disusun secara sistematis untuk tercapainya tujuan.
- 3) Sumber daya manusia yang akan melaksanakan rencana yang disusun untuk mencapai tujuan serta sumber daya lainnya yang digunakan.
- 4) Jangka waktu kapan rencana akan dilaksanakan dan diselesaikan.
- 5) Penafsiran rencana kedalam program nyata serta mudah diaplikasikan tahap demi tahap.

Jenis perencanaan menurut waktu ada tiga, yaitu perencanaan jangka panjang, perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka pendek.

- 1) Perencanaan jangka panjang mempunyai jangka waktu 10, 20, atau 25 tahun. Perencanaan jangka panjang memuat rencana yang bersifat umum, global dan belum terinci dan bersifat perspektif, yaitu memberi arah yang jelas bagi perencanaan jangka pendek. Perencanaan ini perlu dijabarkan lagi menjadi perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka pendek.
- 2) Perencanaan jangka menengah mempunyai jangka waktu 4 sampai 7 tahun. Disusun berdasarkan perencanaan jangka panjang dan perlu dijabarkan menjadi perencanaan jangka pendek.
- 3) Perencanaan jangka pendek mempunyai jangka waktu kurang dari 4 tahun. Salah satu contoh perencanaan jangka pendek adalah

perencanaan lima tahunan atau disebut perencanaan operasional, merupakan suatu siklus yang selalu berulang setiap tahun .<sup>48</sup>

Perencanaan menjadi sangat penting bagi kebijakan, karena perencanaan adalah kaidah penuntun bagi kebijakan serta memberi arah terhadap sasaran dan tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan dapat dijadikan sebagai cetak biru (*blue print*) bagi kebijakan dan kebijakan dapat dijadikan sebagai putusan tindakan untuk merealisasikan apa yang telah direncanakan.<sup>49</sup>

b. Pengertian Strategi

Strategi adalah sebuah rencana yang *komprehensif* mengintegrasikan segala *recourses* dan *capabilities* yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi.<sup>50</sup> Strategi adalah cara mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Ia merupakan sebuah rencana permanen untuk sebuah kegiatan. Didalamnya biasanya termasuk formulasi tujuan dan kumpulan rencana kegiatan. Hal ini mengindikasikan adanya upaya memperkuat daya saing pekerjaan bisnis dalam mengelola organisasi dan mencegah pengaruh luar yang negatif pada kegiatan organisasi.<sup>51</sup>

Strategi adalah termasuk jenis rencana, karena akan menentukan tindakan-tindakan pada masa datang untuk mencapai tujuan yang

---

<sup>48</sup> Soebagio Atmidiwirio, *Manajemen, Op.Cit.*, h. 81

<sup>49</sup> Hanief Saha Ghafur, *Manajemen Penjamin Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 31

<sup>50</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen, Op.Cit.*, h. 136

<sup>51</sup> Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), h. 4



diinginkan. Strategi ini pada hakekatnya adalah suatu *interoretative planning* yang dibuat dengan menghitung rencana saing. Penyusunan strategi ini didasarkan atas manfaat keunggulan-keunggulan kita daripada saingan. Celah-celah kelemahan saingan harus dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya, sehingga kita unggul dalam persaingan tersebut.

Pengertian strategi secara umum yaitu:

- 1) Strategi adalah proses penentuan rencana pimpinan puncak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara/upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai.
- 2) Strategi adalah proses yang menentukan adanya perencanaan terhadap adanya top manajer yang terarah pada tujuan jangka panjang perusahaan, disertai penyusunan upaya bagaimana agar mencapai tujuan yang diharapkan.<sup>52</sup>

c. Pengertian Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik sering dipandang sebagai bagian dari evolusi atau perkembangan dalam manajemen strategi sebelum berkembangnya manajemen strategi, namun perencanaan strategis juga dapat dilihat sebagai bagian penting dalam proses manajemen strategi sebagaimana tercermin dari beberapa pengertian manajemen strategi. Kegagalan dalam merencanakan strategi bisa menjadi awal dari merencanakan kegagalan.

---

<sup>52</sup> Sedarmayanti, *Manajemen, Op. Cit.*, h. 2

Perencanaan strategik (*strategic planning*) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut dan penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Secara lebih ringkas perencanaan strategik merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategik. *Pertama*, perencanaan strategik memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. *Kedua*, pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. *Ketiga*, perencanaan strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi. Perencanaan strategik tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi, tetapi perencanaan strategik lebih merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis.<sup>53</sup>

*"Strategic planning is the major organizational intervention to develop a shared vision of your future and the values, culture, and business strategies needed to the implemented and managed to get you there".<sup>54</sup>*

---

<sup>53</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), h. 91-92

<sup>54</sup> Stephen G. Haines, *The System Thinking Approach to Strategic Planning and Management*, (London: St. Lucie Press, 2000), h. 55 (Perencanaan strategis adalah intervensi organisasi besar untuk mengembangkan visi dan nilai-nilai masa depan anda, budaya, dan strategi bisnis yang diperlukan untuk diterapkan dan mendapatkan anda berhasil di sana)

*Strategic planning as disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it does, why it does it.*<sup>55</sup>

Perencanaan strategis merupakan bagian penting dari manajemen strategis, karena apa yang mau diimplementasikan serta mau dikontrol tergantung apakah perencanaannya telah disusun dan diproses dengan mempertimbangkan faktor lingkungan, untuk itu bahasan tentang perencanaan strategis menjadi amat penting sebagai fondasi utama bagi implementasi dan kontrol strategi dalam organisasi. Rencana strategis kadang kala disebut dengan rencana pengembangan usaha atau institusi, yang merinci tolok ukur- tolok ukur yang kelak digunakan institusi dalam mencapai misinya. Dalam sebuah pasar pendidikan yang kompetitif, produksi rencana strategis adalah hal yang sangat penting. Tanpa rencana tersebut, institusi akan menjadi kurang terarah.

Perencanaan strategis merupakan proses perencanaan dalam suatu organisasi yang melibatkan hal-hal berikut:<sup>56</sup>

- 1) Unsur-unsur strategik yang mencakup analisis lingkungan, analisis kelembagaan, analisis nilai, serta rencana induk yang fokus pada isu-isu besar terkait dengan arah dan kebijakan lembaga/organisasi,
- 2) Unsur taktik yang mencakup perencanaan program, penentuan prioritas, alokasi sumber daya, peninjauan program yang fokusnya pada pelaksanaan.

---

<sup>55</sup> John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, (USA: Jossey Bass, 2004), h. 32 (perencanaan strategis sebagai upaya disiplin untuk menghasilkan keputusan yang mendasar dan tindakan membentuk dan membimbing suatu organisasi apa, apa yang dilakukannya, mengapa hal itu dilakukan)

<sup>56</sup> Uhar Suharsaputra, *Manajemen, Op.Cit.*, h. 113-114

Perencanaan secara garis besar diartikan sebagai proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Pada dasarnya yang dimaksud perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa (*what*), siapa (*who*), kapan (*when*), dimana (*where*), mengapa (*why*), dan bagaimana (*how*). Jadi perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan keputusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan serta program-program yang dilakukan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan berjalan.

Strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi.

Perencanaan strategik (*strategic planning*) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, Kebijakan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut, dan Penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategik dan kebijaksanaan telah di implementasikan.

Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya Perencanaan strategik:

- 1) Perencanaan Strategik Memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk Perencanaan lainnya harus diambil.



- 2) Pemahaman terhadap Perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk Perencanaan lainnya.
- 3) Perencanaan strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manager dan organisasi.

Perencanaan Strategik tidak hanya merupakan kegiatan Perencanaan suatu organisasi, tetapi Perencanaan strategik lebih merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis. Perencanaan yang dilakukan pada tingkatan bawah, disebut Perencanaan operasional (*Operational Planning*), yang memusatkan perhatiannya pada operasi-operasi sekarang dan terutama berkenaan dengan efisiensi, bukan efektivitas.<sup>57</sup>

#### d. Konsep Perencanaan Strategik

Perencanaan strategis memungkinkan formulasi prioritas-prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Tanpa strategi sebuah institusi tidak akan bisa yakin bagaimana mereka bisa memanfaatkan peluang-peluang baru. Perlunya upaya-upaya strategis tersebut tidak hanya untuk mengembangkan rencana instansi. Signifikansi yang nyata adalah bahwa ia menjauhkan perhatian manajer senior dan isu-isu harian dan menekankan sebuah pengujian kembali terhadap tujuan utama institusi dalam hubungannya dengan pelanggannya.

---

<sup>57</sup> <http://yuliasseptian.blogspot.co.id/2013/04/perencanaan-strategik-pengantar.html>, diakses pada 7 April 2016

Tidak ada rangkaian aktifitas yang khusus dan mengupayakan perencanaan strategis, meskipun berangkat dari hal yang bersifat filosofis menuju yang bersifat praktis bisa menjadi salah satu cara yang masuk akal. Untuk mengembangkan kebijakan-kebijakan serta rencana-rencana yang dapat mengantarkan institusi adalah:<sup>58</sup>

Visi, misi dan tujuan	Apa jenis usaha kita?
Analisis pasar	Siapa pelanggan kita dan apa yang mereka harapkan
Analisis SWOT* dan faktor penting sukses	Apa yang kita butuhkan agar menjadi baik
Perencanaan operasi dan bisnis	Bagaimana cara kita agar meraih kesuksesan
Kebijakan dan perencanaan mutu	Bagaimana cara kita berbuat dalam menyampaikan mutu
Biaya mutu	Biaya apa yang dibutuhkan mutu?
Monitoring dan evaluasi	Bagaimana kita tahu bahwa kita sukses?

\*Keterangan:

Masing-masing komponen penyusun SWOT diartikan sebagai berikut:<sup>59</sup>

<sup>58</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (Yogyakarta: Ircisod, 2015), h. 190-192

<sup>59</sup> Musa Hubeis dan Mukhammad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2014), h. 16-17

- 1) *Strengths* (Kekuatan) adalah sumber daya atau kapasitas organisasi yang dapat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan.
- 2) *Weaknesses* (kelemahan) adalah keterbatasan, toleransi, ataupun cacat organisasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan.
- 3) *Opportunities* (peluang) adalah situasi yang mendukung dalam suatu organisasi digambarkan dari kecenderungan atau perubahan sejenis atau pandangan yang dibutuhkan untuk meningkatkan permintaan produk/jasa dan memungkinkan organisasi untuk meningkatkan posisinya melalui kegiatan suplai.
- 4) *Threats* (ancaman) adalah situasi tidak mendukung (hambatan, kendala, atau berbagai unsur eksternal lainnya) dalam lingkungan organisasi yang potensial merusak strategi yang telah disusun sehingga menimbulkan masalah, kerusakan atau kekeliruan.

e. Visi, Misi dan Tujuan

Secara sederhana, visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita, harapan dan impian-impian tentang masa depan. Sementara itu misi merupakan perwujudan lebih jauh dari visi. Visi dan misi merupakan aspek yang harus diperhatikan dalam proses kepemimpinan dan manajemen. Perencanaan yang baik misalnya harus mengandung beberapa komponen diantaranya adalah visi dan misi yang memberikan arah dan sekaligus motivasi serta kekuatan gerak bagi seluruh komponen yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam pengembangan organisasi.

Selain itu visi dan misi juga dipandang sangat penting untuk menyatukan persepsi, pandangan dan cita-cita, harapan, dan bahkan impian-impian semua pihak yang terlibat didalamnya. Keberhasilan dan reputasi organisasi sangat tergantung pada sejauh mana misi yang diembannya dapat dipenuhi. Oleh karenanya, sebuah organisasi, memerlukan visi dan misi yang jelas dan dapat memberikan motivasi dan kekuatan gerak untuk mencapai prestasi menuju masa depan dengan berbagai keunggulannya.

Dalam sistem manajemen dan kepemimpinan pendidikan Islam, keberadaan visi dan misi menempati posisi penting. Visi harus dirumuskan lebih awal yang kemudian dituangkan kedalam misi, yaitu program-program dan kegiatan – kegiatan untuk mewujudkan visi tersebut, dan lebih jauhnya adalah menyusun program aksi didalam sebuah rencana yang matang dan fleksibel untuk dapat dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu secara bertahap.

Dengan adanya visi berarti sebuah organisasi sudah mengikrarkan diri tentang apa yang harus dicapainya dimasa depan. Rumusan visi perlu disusun agar mampu menarik dan menggoda seluruh anggota organisasi untuk mencapainya. Untuk itu visi perlu disertai dengan rencana aksi yang diawali dengan perumusan tujuan.<sup>60</sup>

Tujuan dalam arti *goal* perlu menjelaskan kondisi yang ingin dicapai agar arah kinerja organisasi sejalan terkoordinasi dengan baik

---

<sup>60</sup> Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 55-60



untuk mencapainya, demikian juga tujuan dengan makna *objectives* perlu dikemukakan agar organisasi dapat mengetahui pencapaian kinerjanya terhadap tujuan, sehingga bila diperlukan dapat diambil langkah, strategi yang lebih tepat untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan pemahaman itu maka tujuan organisasi dalam makna keduanya merupakan hal penting untuk menjadikan terkoordinasikannya seluruh sumber daya organisasi dalam mencapainya.

f. Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan pengembangan-pengembangan jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang dan tantangan lingkungan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi (Whelen dan Hunger, 1995). Perumusan strategi merupakan penentuan cara untuk mencapai tujuan dengan melaksanakan misi guna mewujudkan visi yang telah ditetapkan, oleh karena itu formulasi strategi harus menjadi bagian yang sejalan dan tak terpisahkan dari visi, misi, dan tujuan, meskipun mempunyai kemungkinan dilaksanakan secara lebih luas dan fleksibel sesuai dengan perkembangan dan tuntutan perubahan yang terus terjadi.<sup>61</sup>

g. Implementasi Strategi

Setelah melakukan formulasi strategi, tahap selanjutnya yang harus diperhatikan adalah tahap implementasi strategi. Dengan

---

<sup>61</sup> Uhar Suharsaputra, *Manajemen, Op.Cit.*, h. 123

demikian, agar organisasi dapat mencapai arah yang diinginkannya secara optimal, organisasi harus mampu memformulasikan dan mengimplementasikan strateginya secara efektif. Apabila salah satu tugas tersebut tidak dilaksanakan dengan baik, maka bukan mustahil hasilnya dapat berupa kegagalan bagi strategi organisasi secara keseluruhan. Keberhasilan organisasi tidaklah hanya dilihat dari formulasinya yang tepat dapat dilaksanakan dengan efektif dalam mencapai tujuan.

Implementasi strategi adalah proses menerjemahkan strategi dan kebijakan menjadi tindakan melalui mengembangkan program, anggaran dan prosedur (Wheelen dan Hunger, 1995). Program merupakan pernyataan kegiatan dan langkah-langkahnya yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu rencana. Anggaran merupakan pernyataan program dalam bentuk yang sudah mengalokasikan dana untuk kegiatan secara rinci, dan prosedur merupakan langkah-langkah tindakan yang terurut dalam suatu kesatuan guna melaksanakan suatu kegiatan/program, dalam bahasa lain prosedur tertuang dalam SOP (*Standar Operasional Prosedur*). Strategi yang telah dirumuskan, kemudian diikuti dengan kebijakan-kebijakan yang dijabarkan dalam program yang diberikan dananya serta jelas prosedurnya, maka terlaksanalah strategi dalam kinerja organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Uhar Suharsaputra, *Manajemen*, Op.Cit., h. 124

#### h. Evaluasi Strategi

Setelah suatu strategi diimplementasikan, tahap berikutnya dalam proses manajemen strategi adalah tahap evaluasi dan pengendalian strategi. Evaluasi merupakan upaya membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan, sedangkan kontrol/pengendalian merupakan upaya untuk memastikan bahwa apa yang terjadi sesuai apa yang diharapkan, untuk itu evaluasi dan pengendalian dapat dilakukan secara bersamaan agar diperoleh hasil yang tepat dan akurat. Pada tahapan ini kegiatan dan kinerja organisasi dimonitor, dan kinerja yang terjadi/kinerja aktual dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan. Hasil dari semua ini menjadi dasar bagi tindakan-tindakan koreksi. Oleh karena itu, evaluasi dan pengendalian dapat dimaknai sebagai tindakan untuk membuat sesuatu terjadi sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya dengan cara membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan. Dalam evaluasi dan pengendalian, manajemen harus memiliki pemahaman yang jelas mengenai hasil yang diinginkan sebagai dasar untuk membandingkan dengan apa yang terjadi dalam kinerja organisasi. Dalam melakukan tindakan evaluasi dan pengendalian, langkah umum yang diperlukan adalah:

- 1) Mengukur kinerja organisasi
- 2) Membandingkan hasil kinerja aktual organisasi dengan kinerja yang diharapkan/direncanakan, yang sejalan dengan tujuan dan standar yang ada.

### 3) Melakukan tindakan perbaikan yang perlu

Pada dasarnya manajemen strategi utamanya merupakan tanggung jawab manajer puncak, meskipun hal itu tidak berarti bahwa manajer pada tingkatan dibawahnya bisa mengabaikan pada strategi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, manajer puncak mesti memahami cara mengevaluasi strategi dan pengendalian strategi, serta mengetahui bagaimana bertindak dalam proses pengendalian/pengawasan strategi untuk ketercapaian tujuan organisasi sebagai tahapan dalam perwujudan visi organisasi.<sup>63</sup>

#### i. Proses Perencanaan Strategik

Secara ringkas, langkah-langkah proses penyusunan strategik dapat diuraikan sebagai berikut.<sup>64</sup>

- 1) Penentuan misi dan tujuan, yang mencakup pernyataan-pernyataan umum tentang misi, falsafah maksud, dan tujuan organisasi. Perumusan misi dan tujuan merupakan tanggung jawab kunci bagi manajer puncak. Perumusan dipengaruhi oleh nilai yang dibawakan manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika, atau masalah-masalah umum.
- 2) Pengembangan profil perusahaan, yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan. Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasikan tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ada sekarang (existing). Suatu profil perusahaan adalah

---

<sup>63</sup> Uhar Suharsaputra, *Manajemen, Op. Cit.*, h. 125-126

<sup>64</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen, Op.Cit.*, h. 94-98



hasil analisa internal perusahaan untuk mengidentifikasi tujuan dan strategi sekarang, serta merinci kuantitas dan kualitas sumber daya manusia perusahaan yang tersedia. Profil perusahaan menunjukkan kesuksesan perusahaan di waktu yang lalu dan kemampuannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sebagai implementasi strategi dalam pencapaian tujuan di waktu yang akan datang.

- 3) Analisa lingkungan eksternal, dengan maksud untuk mengidentifikasi cara-cara dalam mana perubahan-perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, sosial. Budaya, dan politik dapat secara tidak langsung mempengaruhi organisasi. Di samping itu perusahaan perlu mengidentifikasi lingkungan lebih khusus, yang terdiri dari para penyedia, pasar organisasi, para pesaing, pasar tenaga kerja, dan lembaga-lembaga keuangan.
- 4) Analisa internal perusahaan-kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisa ini dilakukan dengan memperbandingkan profil perusahaan dan lingkungan eksternal. Tujuan proses analisa internal di atas adalah untuk mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan strategik yang penting bagi perumusan strategi perusahaan.
- 5) Identifikasi kesempatan dan ancaman strategik. Identifikasi tujuan dan strategi, analisa lingkungan, serta analisa kekuatan dan kelemahan organisasi dipadukan dalam langkah ke lima penentuan

berbagai kesempatan yang tersedia bagi organisasi dan ancaman-  
ancaman yang harus dihadapinya.

- 6) Pembuatan keputusan strategik. Langkah selanjutnya mencakup identifikasi, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif strategik.
- 7) Pengembangan strategi perusahaan. Setelah tujuan jangka panjang dan strategi dipilih dan ditetapkan, organisasi menjabarkannya ke dalam sasaran-sasaran jangka pendek dan strategi-strategi operasional.
- 8) Implementasi strategi, yang menyangkut kegiatan manajemen untuk mengoprasikan strategi. Implementasi berarti peletakkan strategi menjadi kegiatan.
- 9) Peninjauan kembali dan evaluasi. Proses ini sering disebut “*strategi control*”. Setelah strategi diimplementasikan, manajer perlu senantiasa memonitor secara periodik atau pada tahap kritis untuk menilai apakah organisasi berjalan ke arah tujuan yang telah ditetapkan atau tidak.

Dari beberapa teori tentang perencanaan strategis yang telah di jelaskan diatas, maka teori dari Edward Sallis yang dijadikan peneliti sebagai alat untuk menganalisa data-data yang didapatkan dari STAI Ma’arif Kalirejo Lampung Tengah.

j. Kebaikan dan Kelemahan Perencanaan Strategik<sup>65</sup>

- 1) Kebaikan

---

<sup>65</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, Op.Cit, h. 99-100

Dengan mempergunakan perencanaan strategik, para manajer akan memberikan kepada organisasi tujuan-tujuan yang dirumuskan secara jelas dan metoda-metoda bagi pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Disamping itu, proses perencanaan strategik membantu manajer mengantisipasi masalah-masalah sebelum timbul dan menanganinya sebelum menjadi lebih berat. Kebaikan penting yang lainnya adalah membantu para manajer dalam pembuatan keputusan. Perencanaan strategik juga meminimumkan kemungkinan kesalahan, karena tujuan atau sasaran dan strategi dirumuskan dengan sangat cermat.

## 2) Kelemahan

Kelemahan utama perencanaan strategik formal adalah bahwa hal itu memerlukan investasi dalam waktu, uang dan orang yang cukup besar. Dalam banyak organisasi perencanaan strategik memakan waktu bertahun-tahun agar berfungsi dengan lancar sehingga dapat kehilangan kesempatan. Disamping itu, penetapan dan pemeliharaan suatu sistem formal melibatkan banyak biaya. Sebagai contohnya, biaya-biaya riset pasar survey dan penyusunan model yang sering menyangkut biaya kegiatan pemrosesan data yang mahal, biaya-biaya latihan dan penggajian para perencana serta para manajer divisional dan fungsional yang terlibat dalam proses. Oleh karena itu, organisasi-organisasi kecil yang sering

tidak mampu untuk mengembangkan program-program perencanaan strategik.

### 3. Strategi Perguruan Tinggi

Dalam manajemen strategi perguruan tinggi, menurut Teay Shawyun (2010), organisasi/perguruan tinggi perlu mengidentifikasi secara strategis tiga pertanyaan dasar, yaitu:<sup>66</sup>

- a. *Where we are now and where we are going?*
- b. *Where do we want to go or where could we be going?*
- c. *How do we get there?*

Pertanyaan pertama perlu dijawab dengan mengidentifikasi posisi organisasi/lembaga sekarang dalam konstelasi perguruan tinggi yang ada serta mengacu pada kinerja sebelumnya yang sudah dicapai berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal guna memhaminya dengan baik dan tepat. Disamping itu juga perlu dilakukan penilaian akan kinerja yang sedang berjalan agar dapat menentukan apakah visi, misi dan tujuan yang ditetapkan telah tercapai atau belum, dan dari sini, perguruan tinggi aka dapat menentukan kemana lembaga akan menuju dengan kemampuan dan sumber daya yang dimilikinya sekarang, serta apa yang harus diperdiapkan/disediakan agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai secara efektif.

Jawaban atas pertanyaan kedua adalah terkait apa yang ingin diwujudkan di masa depan tentang posisi perguruan tinggi dalam konteks

---

<sup>66</sup> Uhar Suharsaputra, *Manajemen*, Op.Cit., h. 136



perguruan tinggi yang ada, produk dan layanan pendidikan apa yang kan ditawarkan serta persaingan yang akan dihadapi. Analisis lingkungan perlu mengidentifikasi kekurangan serta apa yang dibutuhkan untuk mencapai posisi lembaga dimasa depan. Isu strategisnya adalah posisi pasar produk dan layanan pendidikan tinggi yang ditawarkan harus terjaga, juga kebutuhan masyarakat mana yang dilayani oleh produk dan layanan pendidikannya, kemudian *outcome* pendidikan seperti apa yang akan ditawarkan kepada masyarakat.

Pertanyaan ketiga menunjukkan perlunya mengidentifikasi kebutuhan akan sumber daya dan kapabilitas yang diperlukan lembaga untuk melaksanakan strategi dalam mencapai posisi perguruan tinggi dimasa depan serta *outcome* yang ingin diwujudkan. Demikian juga hal-hal yang terkait dengan apa yang akan dilakukan serta bagaimana melakukan strategi-strategi yang telah ditetapkan, dan ini terkait juga dengan pentingnya membangun organisasi yang mampu dan kompetitif dalam bidang pendidikan tinggi sehingga mampu untuk mencapai visi, misi dan tujuan perguruan tinggi.

#### 4. Mutu

##### a. Pengertian Mutu

Menurut Edward Sallis, mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri. Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Meskipun demikian ada sebagian orang yang menganggap mutu

sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka teki. Mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika ada dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik.<sup>67</sup>

Menurut Joseph Juran, seperti yang dikutip oleh M. N. Nasution, kualitas diartikan sebagai kecocokan, penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan taua kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi. Sementara W. Edwards Deming, menyatakan bahwa kualitas kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau apapun yang menjadi kebutuhan dan kegiatan konsumen.

Adapun menurut Philip B. Crosby, kualitas adalah *Conformance to recruitment* yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan atau kuliatas sebagai nihil, cacat, kesempurnaa, dan kesesuaian terhadap persyaratan. Feigen Baum juga mencoba untuk mendefinisikan bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*) meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa persamaan. Artinya, dalam mendefinisikan mutu/kualitas

---

<sup>67</sup> Edward Sallis, *Total, Op. Cit.*, h. 23

memerlukan pandangan yang komprehensif. Dalam hal ini ada beberapa elemen yang bisa membuat sesuatu dikatakan berkualitas.<sup>68</sup>

Sedangkan Besterfield mengemukakan pengertian mutu yaitu:<sup>69</sup>

*"Quality is judged by customers. All product and service characteristics that contribute value to the customer and lead to customer satisfaction, preference, and retention must be the focus of an organization's management system. Value and satisfaction maybe influenced by may factors throughout the customer's overall purchase, ownership, and service experiences. These factors include the organization's relationship with customers that helps build trust, confidence, and loyalty."*<sup>70</sup>

b. Konsep Mutu Menurut Para Ahli

1) Konsep Mutu Philip Crosby Bayard

Pandangan-pandangan Crosby terkait dengan mutu dirangkum dalam ringkasan yang ia sebut dengan dalil-dalil manajemen mutu:

Mutu adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaraktan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan. Standar mutu meliputi; bahan baku, proses produksi, dan produk jadi. Meleset sedikit dari persyaratannya, maka suatu produk atau jasa tidak akan bermutu. Persyaratan itu sendiri dapat berubah sesuai

---

<sup>68</sup> Umiarso dan Imam Gozali, *Manajemen Mutu Sekolah di EraOtonomi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ircisod, 2011), h. 122-123

<sup>69</sup> Marzuki Mahmud, *Manjemen Mutu Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 4

<sup>70</sup> Kualitas dinilai oleh pelanggan. Semua karakteristik produk dan layanan yang berkontribusi nilai kepada pelanggan dan menyebabkan kepuasan pelanggan , preferensi , dan retensi harus menjadi fokus sistem manajemen organisasi . Nilai dan kepuasan mungkin dipengaruhi oleh faktor yang seluruh keseluruhan pengalaman pembeli , kepemilikan , dan layanan pelanggan . Faktor-faktor ini termasuk hubungan organisasi dengan pelanggan yang membantu membangun kepercayaan, keyakinan , dan loyalitas

dengan keinginan pelanggan, kebutuhan organisasi, pemasok dan sumber, pemerintah, teknologi, serta pasar atau persaingan.<sup>71</sup>

Dalam suatu proses pasti ada input dan *output*. Di dalam proses kerja internal sendiri ada empat kendali input di mana proses pencegahan dapat dilakukan, yaitu:

- a) Fasilitas dan perlengkapan
- b) Pelatihan dan pengetahuan
- c) Prosedur, pedoman atau manual operasi standar, dan pedoman standar mutu
- d) Standar kinerja atau prestasi.

Di dalam Crosby's Quality Vaccine terdiri atas tiga unsur, yaitu determinasi (*Determination*), pendidikan (*Education*), dan pelaksanaan (*Implementtation*). Determinasi adalah suatu sikap dari manajemen untuk tidak menerima proses, produk atau jasa yang tidak memenuhi persyaratan, seperti *reject*, *scrap*, *lead delivery*, *wrong shipment*, dan lain-lain.<sup>72</sup>

## 2) Konsep Mutu William Edward Deming

Mutu berarti pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus-menerus. Deming juga tokoh yang

---


<sup>71</sup>M.N. Nasution, *Menejemen Mutu Terpadu Total Quality Management*, (Jakarta: Galia Indonesia, 2001), h. 15

<sup>72</sup>Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 57



menelurkan prinsip TQM (*Total Quality Management*) yang dipakai di seluruh dunia hingga sekarang.<sup>73</sup>

Terkait dengan mutu, Deming membuat siklus (*Deming Cycle*) untuk menghubungkan antara produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan. Tahapan-tahapan dalam siklus Deming antara lain:

- 
- a) Mengadakan riset konsumen dan menggunakannya dalam perencanaan produk (*Plan*)
  - b) Menghasilkan produk (*Do*)
  - c) Memeriksa produk apakah telah dihasilkan sesuai dengan rencana (*Check*)
  - d) Memasarkan produk (*act*)
  - e) Menganalisa bagaimana produk tersebut diterima di pasar dalam hal mutu, biaya, dan criteria lainnya (*Analyze*)
- 3) Konsep Mutu Josep M. Juran<sup>74</sup>

Juran mendefinisikan mutu adalah kesesuaian untuk digunakan (*fitness for use*), yang mengandung pengertian bahwa suatu produk atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh para pemakainya.

Menurut Juran, tiga langkah dasar merupakan langkah yang harus diambil perusahaan bila mereka ingin mencapai mutu tingkat

---

<sup>73</sup>M.N. Nasution, *Manajemen, Op.Cit.*, h. 35

<sup>74</sup>Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Manajemen, Op.Cit.*, h. 54

dunia. Juran juga yakin bahwa ada titik diminishing return dalam hubungan mutu dan daya saing. Ketiga langkah tersebut antara lain:

- a) Mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.
- b) Mengadakan program pelatihan secara luas
- c) Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Sepuluh langkah untuk memperbaiki mutu menurut Juran meliputi:

- a) Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan.
- b) Menetapkan tujuan perbaikan
- c) Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- d) Menyediakan pelatihan
- e) Melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah
- f) Melaporkan perkembangan
- g) Memberikan penghargaan
- h) Mengkomunikasikan hasil-hasil
- i) Menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai
- j) Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem regular perusahaan.

The Juran trilogy merupakan ringkasan dari fungsi manajerial yang utama. Pandangan Juran terhadap fungsi-fungsi ini dijelaskan sebagai berikut;

Perencanaan mutu, perencanaan mutu meliputi pengembangan produk, sistem, dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Langkah-langkah diatas sebagai berikut:

- a) Menentukan siapa yang menjadi pelanggan
- b) Mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan.
- c) Mengembangkan produk dengan keistipewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan
- d) Mengembangkan sistem dan proses yang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan keistimawaan.
- e) Menyebarkan rencana kepada level operasional.

Pengendalian mutu, pengendalian mutu meliputi langkah-langkah berikut:

- a) Menilai kinerja mutu aktual
- b) Membandingkan kinerja dengan tujuan
- c) Bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan

Perbaikan mutu. Perbaikan mutu harus dilakukan secara on going dan terus menerus. Langkah-langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

- a) Mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan mutu setiap tahun.

- b) Mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan.
- c) Membentuk suatu team proyek yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan setiap proyek perbaikan.
- d) Memberikan team-team tersebut apa yang mereka butuhkan agar dapat mendiagnosisi masalah guna menentukan sumber penyebab utama, memberikan solusi, dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan.<sup>75</sup>

a. Input

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumber daya meliputi sumber daya manusia (ketua perguruan tinggi, dosen dan asisten dosen, karyawan, mahasiswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dsb). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi perguruan tinggi, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, dan program. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh perguruan tinggi. Kesiapan input harus dipersiapkan agar

---

<sup>75</sup> H.E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 157-158



proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input makin tinggi pula mutu input tersebut.

b. Proses

Proses pendidikan merupakan perubahan suatu menjadi sesuatu yang lain. Suatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan berkala mikro (tingkat perguruan tinggi), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengorganisasian dan penyerasian serta pemaduan input perguruan tinggi (dosen, mahasiswa, kurikulum, uang, peralatan, dsb) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih

penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar cara belajar (mampu mengembangkan dirinya).

c. Output

Output pendidikan adalah merupakan kinerja perguruan tinggi. Kinerja perguruan tinggi adalah prestasi perguruan tinggi yang dihasilkan dari proses/perilaku perguruan tinggi. Kinerja perguruan tinggi dapat diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktifitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya.

Suatu produk dan lulusan yang bermutu, memungkinkan para pengguna produk dan lulusan dari lembaga pendidikan dapat memperoleh kepuasan. Jika pengguna puas, mereka akan setia menggunakan produk dan lulusan lembaga pendidikan tersebut. Jika para konsumen dari produk dan lulusan institusi pendidikan semakin setia, suatu perusahaan dan lembaga pendidikan akan menjadi komparatif dan kompetitif untuk eksis dan solid dalam memproduksi bagi perusahaan dan dalam menyelenggarakan proses pendidikan bagi institusi pendidikan.<sup>76</sup>

c. Standar Mutu Kerja Dosen

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam perguruan tinggi dalam melaksanakan fungsi, perlu menetapkan standar mutu kerja dosen.

Maksudnya dosen yang bekerja mampu menghasilkan jasa-jasa yang

---

<sup>76</sup> Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 86

sesuai dengan kebutuhan para pelanggan perguruan tinggi. Standar mutu kerja dosen ini menjadi pondasi maupun acuan untuk meningkatkan mutu maupun profesionalisme kerja dosen. Untuk mengukur standar mutu kerja dosen, Wibowo (2003:1) dalam buku Dr. Arwildayanto, M.Pd, menjelaskan ada lima faktor yang menentukan, yaitu:<sup>77</sup>

- 1) Kemampuan profesional
- 2) Upaya profesional
- 3) Kesesuaian antara waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional
- 4) Kesesuaian antara keahlian dan pekerjaan
- 5) Kesejahteraan yang memadai

Dalam buku Standar Penjaminan Mutu Akademik Universitas Indonesia dijelaskan standar mutu kerja dosen, kriteria, dan indikator profesionalisme seorang dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai berikut:<sup>78</sup>

Tabel 2.1: Standar Mutu, Kriteria dan Profesionalisme Dosen

Standar Kerja	Kriteria	Indikator
Profesionalisme yang tinggi	1. Kepakaran	Adanya pengakuan atas kepakarannya, atau penguasaan terhadap disiplin ilmunya, oleh kelompok sejawat ( <i>peer group</i> )
	2. Pengembangan kepakaran dan	a. Adanya kegiatan penelitian ilmiah

<sup>77</sup> Arwildayanto, *Manajemen, Op. Cit.*, h. 18

<sup>78</sup> *Ibid*, h. 20-24

	penguasaan ilmu	b. Adanya penulisan makalah/buku ilmiah
	3. Menerapkan teknologi instruksional	a. Sertifikasi dalam bidang pengajaran b. Kepuasan mahasiswa
	4. Menerapkan etika pada waktu mengajar, meneliti dan kegiatan profesi	Tidak terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang melanggar etika, nilai-nilai akademik dan profesi

Mutu kerja dosen yang profesional dalam menjalankan tugas di bidang tridharma perguruan, menuntut seorang dosen untuk selalu menampilkan amalan dan karya terbaiknya secara berkelanjutan. Seperti yang dilakukan Universitas Indonesia dimana unit kerja penjamin mutu internal dan manajemen SDM bekerja untuk mengaudit kerja profesional dosen. Dalam melakukan itu mereka dipandu instrumen sistem penjamin mutu akademik UI diuraikan standar mutu kerja dosen, kriteria dan indikator dosen dalam amalan terbaik adalah:

Standar mutu	Kriteria	Indikator
Amalan terbaik dalam pengajaran	1. Membangkitkan minat dan mengembangkan kemampuan peserta didik untuk berargumentasi secara ilmiah	a. Metode pengajaran memungkinkan komunikasi dua arah b. Memberikan contoh-contoh nyata dan menarik dalam pembelajaran c. Materi pengajaran merangsang mahasiswa untuk aktif bertanya dan berdiskusi d. Materi pengajaran mendorong mahasiswa tertarik untuk mengetahui lebih jauh
	2. Mempunyai tujuan	a. Tersedia rancangan



	pengajaran yang jelas	<p>pengajaran yang sesuai dengan kaidah yang berlaku</p> <p>b. Materi pengajaran disusun sesuai dengan kompetensi utama, penunjang dan pendukungnya.</p>
	3. Menyukai tantangan intelektual	<p>a. Materi pengajaran mengacu pada referensi mutakhir</p> <p>b. Memberikan respon positif terhadap pertanyaan mahasiswa</p>
	4. Peduli dan menghargai mahasiswa dan pembelajarannya	<p>a. Suasana kelas membuat mahasiswa aktif dan membangkitkan motivasi</p> <p>b. Mahasiswa dimungkinkan memilih cara pembelajaran yang sesuai untuk dirinya dalam jadwal yang telah ditetapkan tetapi dengan tetap menerapkan kaidah ilmiah.</p>
	5. Melakukan penilaian yang tepat dan pemberian umpan balik	Instrumen penilaian dapat mengukur kemampuan mahasiswa yang sesungguhnya sesuai dengan kapasitasnya
	6. Mandiri, mampu mengontrol diri dan memungkinkan keterlibatan aktif mahasiswa	<p>a. Mentaati kode etik dosen yang berlaku</p> <p>b. Tersedia Satuan Acara Pengajaran yang disusun oleh dosen sesuai dengan sasaran pembelajaran yang membuat mahasiswa aktif</p>

		c. Adanya mahasiswa aktif
	7. Belajar dari peserta didik	Evaluasi rancangan pengajaran berdasarkan umpan balik dari mahasiswa
Amalan terbaik dalam penelitian	8. Memacu keunggulan penelitian	a. Adanya publikasi ilmiah di jurnal internasional/nasional b. Adanya situasi karya ilmiah staff akademik c. Memperoleh dana penelitian melalui kompetisi d. Sebagai anggota komunitas ilmiah internasional
	9. Keikutsertaan mahasiswa dalam penelitian	a. Banyaknya mahasiswa yang dilibatkan dalam penelitian b. Meningkatnya mutu penelitian mahasiswa
	10. Penerapan etika penilaian	Penilaian berlangsung sesuai etika yang berlaku
	11. Menciptakan peluang/jaringan kolaborasi	Terlibat dalam kerjasama dengan lembaga penelitian internasional/nasional
Amalan terbaik pengabdian pelayanan pada masyarakat	12. Memacu terbentuknya kelompok penelitian	Terbentuknya kelompok penelitian yang tangguh dan mampu bersaing
	13. Kepuasan pelanggan	Meningkatnya permintaan jasa pelayanan sosial atas kepakarannya
	14. Bermanfaat untuk kepentingan masyarakat dan industri	Meningkatkannya jumlah dana yang bersumber dari kegiatan pelayanan
	15. Profesional dalam memberikan pelayanan kepakaran	Mendapatkan penghargaan dalam pelayanan sosial dan kepakaran

Amalan akademik yang integratif	16. Mengintegrasikan kegiatan pengajaran, penelitian dan kegiatan pelayanan masyarakat yang relevan	a. Keterlibatan aktif dalam ketiga darma akademik (pengajaran, penelitian, pengabdian dan pelayanan kepada masyarakat) b. Pengajaran yang dirancang berbasis pada fakta yang berasal dari penelitian ilmiah terkini c. Dilibatkannya mahasiswa dalam kegiatan penelitian d. Pelayanan profesional yang dilaksanakan berbasis pada fakta-fakta yang berasal dari penelitian ilmiah
	7. Wawasan ilmu pengetahuan yang luas dalam perspektif interdisiplin	a. Dirancang kurikulum terintegrasi b. Terlibat aktif dalam kerjasama penelitian interdisiplin

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori pada tabel 2.1.

## 5. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sering disebut human resource, tenaga atau kekuatan manusia. Sumber daya yang juga disebut sumber tenaga, kemampuan, kekuatan, keahlian yang dimiliki oleh manusia, dipunyai juga oleh makhluk organism lainnya. Manusia sebagai perencana, pelaksana, pengendali, dan evaluasi suatu pembangunan dan menikmati hasil evaluasi suatu pembangunan, sangat mempengaruhi keberhasilan pembangunan, karena manusia mempunyai peran yang sangat

menentukan.<sup>79</sup> Sumber daya manusia adalah merupakan kekayaan yang paling penting, yang dimiliki oleh suatu organisasi.

Sumber daya manusia adalah orang – orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya financial. Tanpa keahlian orang – orang yang memiliki maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia inilah yang membuat sumber daya lainnya dapat berjalan.<sup>80</sup>

Sumber daya manusia di perguruan tinggi terdiri dari pendidik dan tenaga kependidikan. Secara umum makna pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Sedangkan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

#### a. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin. Kepemimpinan ini bisa berfungsi

---

<sup>79</sup> Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. 11-12

<sup>80</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 21



atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian satu tujuan tertentu.<sup>81</sup>

Dalam bahasa kita yang dikenal istilah “pemimpin”, sama artinya dengan ketua dan kepala. Belum lagi ditambah serapan dari bahasa asing misalnya direktur, rektor dan manajer.<sup>82</sup>

Kepemimpinan yang efektif memiliki peran yang menentukan terhadap kelangsungan hidup sebuah organisasi. Para sarjana memberikan penjelasan yang beragam tentang kepemimpinan yang efektif. Namun, terdapat prinsip pokok yang disepakati tentang kepemimpinan yang efektif yaitu sikap seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain untuk bekerja lebih keras dalam mengemban tugas dan tanggung jawab, serta merubah perilaku anggota organisasi sesuai dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dilihat dari hasil yang diperoleh dari kegiatan sebuah organisasi. Kriteria yang dijadikan ukuran untuk menilai kepemimpinan yang efektif adalah hasil kerja sama dan prestasi kelompok yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya bisa mempengaruhi bawahan-bawahannya, tetapi bisa juga bisa menjamin ‘para stafnya bekerja dengan seluruh kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>81</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 6

<sup>82</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 7

Kepemimpinan yang efektif dapat diidentifikasi dengan sejumlah kemampuan pemimpin untuk melakukan koordinasi, pemecahan konflik, membangun komunikasi, memotivasi dan menggerakkan karyawan untuk menggerakkan produktivitasnya, pembinaan staf dan perwujudan kesejahteraan anggota organisasi. Kemampuan ini merupakan modal bagi seorang pemimpin dalam mewujudkan tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang efektif akan mewujudkan kemampuannya secara simultan dan berkesinambungan dalam menjalankan roda organisasi.<sup>83</sup>

b. Tenaga pendidik di perguruan tinggi

Tenaga pendidik di perguruan tinggi disebut sebagai dosen dengan pengertian sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Dosen adalah seseorang yang berprofesi sebagai pendidik berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mendidik. Dalam Undang-Undang republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 1, dikatakan bahwa “Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi,

---

<sup>83</sup> Syahrizal Abbas, *Op.Cit.*, h. 62-63

dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.” Regulasi ini memberikan penekanan pada profesi dosen bukan hanya merupakan seorang pendidik profesional pada perguruan tinggi, melainkan secara bersamaan dosen juga seorang ilmuwan dan pelopor dalam pengabdian pada masyarakat. Semua pekerjaan yang ditekuni dosen dikenal sebagai perwujudan tri dharma perguruan tinggi.<sup>84</sup>

Sebagaimana dijelaskan dalam undang-undang guru dan dosen nomor 14 tahun 2005 pasal 45 bahwa dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pada pasal 46 ayat 1 dijelaskan bahwa kualifikasi akademik dosen sebagaimana dimaksud pada pasal 45 diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian. Ada ayat 2 dijelaskan dosen memiliki kualifikasi akademik minimum:<sup>85</sup>

- 1) Lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana; dan
- 2) Lulusan program doktor untuk program pascasarjana.

---

<sup>84</sup> Arwildayanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi (Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional)*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 11

<sup>85</sup> Undang-undang guru dan dosen nomor 14 tahun 2005, (Jakarta: Sinar Grafika, 2014), h.

Dalam Undang-undang SISDIKNAS nomor 20 tahun 2003, dijelaskan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melalui hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik perguruan tinggi.<sup>86</sup>

c. Tenaga kependidikan di perguruan tinggi

Sementara itu di perguruan tinggi yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan tinggi, antara lain pustakawan, tenaga administrasi, laboran dan teknisi serta pranata teknik informasi. Kedua jenis SDM pendidikan di perguruan tinggi merupakan komponen penting dalam menjalankan kegiatan organisasi dengan manajemen dan kepemimpinan organisasi di perguruan tinggi yang menjadi komponen pengintegrasinya sehingga dapat terkoordinasikan berbagai kegiatan yang menunjang bagi pencapaian tujuan perguruan tinggi.<sup>87</sup>

Dalam Undang-undang SISDIKNAS nomor 20 tahun 2003, dijelaskan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan

---

<sup>86</sup> Undang-undang SISDIKNAS nomor 20 tahun 2003, (Bandung: Fokusmedia, 2013), h. 21

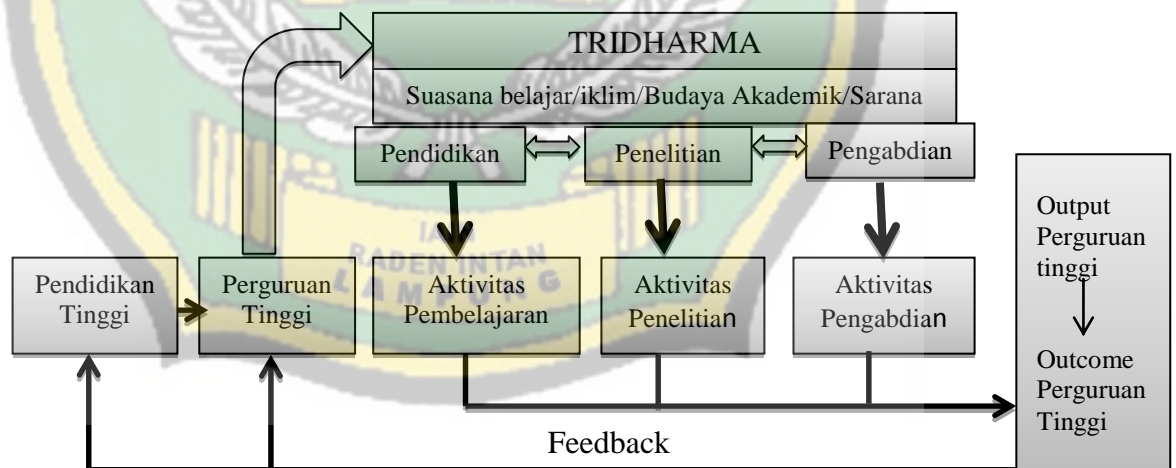
<sup>87</sup> Uhar Suharsaputra, *Manajemen, Op.Cit.*, h. 165-166



pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.<sup>88</sup>

d. Tri Dharma Perguruan Tinggi

Dalam Undang-Undang Nomor 20/2003 disebutkan bahwa perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, sementara itu dalam Undang-Undang Nomor 12/2012 juga dinyatakan dengan tegas bahwa tridharma perguruan tinggi yang selanjutnya disebut tridharma adalah kewajiban perguruan tinggi untuk menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu, mutu suatu perguruan tinggi akan menggambarkan bagaimana mutu penyelenggaraan tridharmanya.

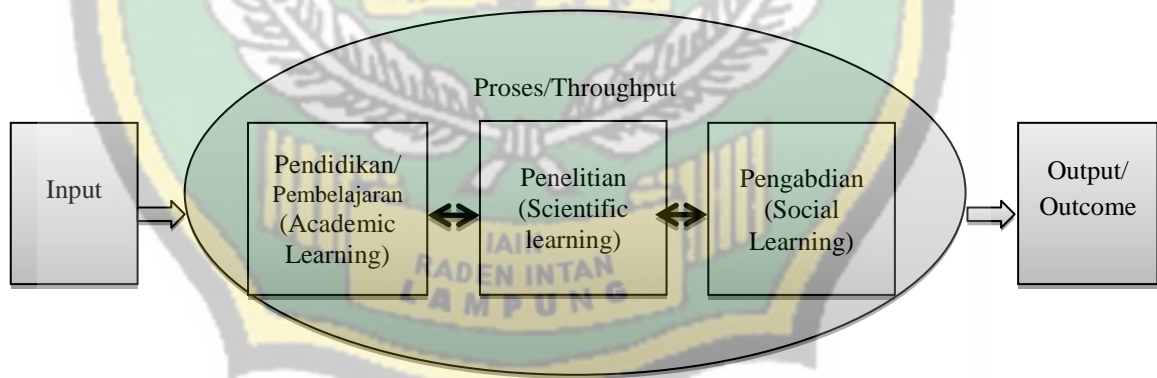


Gambar 2.3. Alur Proses Tridharma Perguruan Tinggi

Dalam konteks penyelenggaraannya, tridharma perlu dilihat sebagai suatu kesatuan dalam proses pendidikan di perguruan tinggi, namun demikian untuk memperlakukan masing-masing dharma

<sup>88</sup> Undang-undang, *Op.Cit.*, h. 21

tersebut dalam suatu kekhususan tetap merupakan hal penting untuk melihat bagaimana pengembangan dan peningkatan mutu masing-masing dharma dapat dilakukan sesuai dengan karakteristiknya masing-masing, dengan tetap melihat semua itu dalam keterpaduan bagi peningkatan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh tiap perguruan tinggi. Sebagai pendidikan formal pada jenjang tertinggi, perguruan tinggi menjadi **tumpuan** utama dalam peningkatan mutu SDM, dan hal ini menurut penyelenggaraan proses pendidikan sebagaimana tercakup dari tri dharma yang efektif efisien dan bermutu, sehingga kontribusi masyarakat dan pemerintah dapat memberi nilai tambahan optimal bagi peningkatan mutu hidup dan kehidupan masyarakat, bangsa dan Negara.



Gambar 2.4. Siklus Belajar dalam Tridharma Perguruan Tinggi

Pendidikan atau pembelajaran pada dasarnya merupakan belajar akademik (academic learning), dimana pendalaman ilmu pengetahuan menjadi focus utamanya. Penelitian merupakan belajar ilmiah (scientific learning) dengan focus pada bagaimana penerapan prinsip-prinsip ilmu pengetahuan dalam konteks melihat dan menganalisis

berbagai fenomena alam maupun social budaya yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, sedangkan pengabdian merupakan belajar social (*social learning*) dimana focus utamanya adalah bagaimana memberikan kontribusi bagi pembangunan, pemberdayaan masyarakat melalui keterlibatan langsung didalam kehidupan masyarakat. Oleh karena itu, tridharma merupakan model ideal bagi SDM yang pada akhirnya akan menjalani kehidupannya di masyarakat dengan lebih baik, bermutu dan kontributif bagi peningkatan mutu hidup masyarakat. Juga tridharma harus dilihat sebagai suatu system yang utuh, dimana pengembangan yang satu harus memperkuat bagi pengembangan yang lainnya. Semua itu pada dasarnya ditujukan untuk menghasilkan lulusan yang berkualifikasi sesuai dengan jenjang kualifikasi yang dipersyaratkan.

Semua proses pendidikan diperguruan tinggi merupakan upaya transformasi input menjadi output (prestasi lulusan) dan outcome (kontribusi lulusan di masyarakat) dengan kompetensi yang didapatinya selama mengikuti proses pendidikan. Dalam kaitan ini lulusan perguruan tinggi harus dapat memenuhi kualifikasi yang menjadi kebutuhan di masyarakat, dan acuan pada kualifikasi nasional menjadi suatu keharusan untuk dapat dipenuhi atau mungkin dilewati, untuk itu proses pendidikan yang mencakup pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat harus mengarah pada

terpenuhinya kualifikasi yang dipersyaratkan sesuai jenjang pendidikannya masing-masing.<sup>89</sup>

## 6. Sistem Rekrutmen, Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia

### a. Rekrutmen

#### 1) Pengertian Rekrutmen

Rekrut berarti anggota baru, merekrut dapat diartikan mendaftar calon anggota baru.<sup>90</sup>

Rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid untuk jabatan/pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi.<sup>91</sup> Stoner (1995) mendefinisikan “*The Recruitment is development of a pool of job candidates in accordance with a human resource plan*”<sup>92</sup>

Menurut Henry Simamora, Rekrutmen (*Recruitment*) adalah “serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian”<sup>93</sup> Rekrutmen adalah “proses mencari, menemukan,

---

<sup>89</sup> Uhar Suharsaputra, *Manajemen, Op.Cit.*, h. 225-228

<sup>90</sup> Hartati Sukirman, *Menejemen Tenaga Pendidikan*, (Yogyakarta: 2000), h. 29

<sup>91</sup> Sadili Samsudin, *Op.Cit.*, h. 81

<sup>92</sup> Rekrutmen adalah proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesua dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu.

<sup>93</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi ke III*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), h. 212



dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatau organisasi”.<sup>94</sup>

Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Sebagai akibatnya rekrutmen tidak hanya menarik simpati atau minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja.<sup>95</sup>

Pada dasarnya rekrutmen tenaga kerja menggambarkan keinginan atau tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi untuk memperoleh tenaga kerja guna mengisi lowongan yang ada. Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon pegawai kerja yang memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi. Semakin banyak calon yang dikumpulkan akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar. Proses pemilihan atau penyeleksian pegawai disebut dengan proses seleksi.<sup>96</sup>

Rekrutmen merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh

---

<sup>94</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 102

<sup>95</sup> Schuler, Randal S., Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi abad ke-2, Edisi Keenam, Jilid 1*, (Jakarta: Erlangga 1997), h 227

<sup>96</sup> Sadili Samsudin, *Op, Cit.*, h. 81

sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong. Selain itu rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyeleksian yang dilakukan.

## 2) Rekrutmen Internal dan Eksternal

Kebanyakan lowongan pekerjaan diisi dengan orang dari dalam organisasi (*Rekrutmen Internal*) yang berarti mempertimbangkan karyawan/pegawai yang ada sebagai kandidat atas lowongan pekerjaan yang tersedia sehingga dapat membantu membangun semangat kerja dan mempertahankan karyawan/pegawai yang berkualitas tinggi agar tidak meninggalkan perusahaan/organisasi. Dan posisi lainnya sangat mungkin diisi dari sumber luar organisasi (*Rekrutmen Eksternal*) yaitu rekrutmen yang melibatkan usaha untuk menarik orang-orang dari luar organisasi untuk melamar lowongan pekerjaan. Metode rekrutmen eksternal meliputi pemasangan iklan, wawancara di kampus, badan-badan pencari tenaga kerja, aula rekrutmen serikat pekerja, dan referensi dari pegawai yang ada.

## 3) Proses rekrutmen

Menurut Simamora, proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting, yaitu:<sup>97</sup>

### a) Penyusunan strategi untuk merekrut

---

<sup>97</sup> Henry Simamora, *Op.Cit.*, h. 221

- b) Pencarian pelamar-pelamar kerja
  - c) Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok / penyaringan
  - d) Pembuatan kumpulan pelamar
- b. Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia
- 1) Pengertian Pengembangan SDM

Pengembangan SDM adalah penyimpanan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi. Pengembangan SDM berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan SDM berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan ketrampilan yang lebih baik. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu jangka panjang.<sup>98</sup>

2) Tujuan Pengembangan SDM

Pengembangan SDM untuk jangka panjang adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan SDM dalam organisasi dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik pegawai baru. Pengembangan pegawai secara internal maka lowongan pekerjaan dapat diisi secara internal pula. Pengembangan SDM juga merupakan suatu cara yang efektif guna menghadapi tantangan dan peluang yang dihadapi.

---

<sup>98</sup> Sadili Samsudin, *Op.Cit.*, h. 107

Tujuan pokok pengembangan SDM adalah meningkatkan kemampuan, ketrampilan, sikap, dan tanggung jawab karyawan sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program dan tujuan organisasi.<sup>99</sup>

### 3) Pelatihan Sumber Daya Manusia

#### a) Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktekkan. Umumnya pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu yang relatif singkat (pendek). Suatu pelatihan berupaya menyiapkan para pegawai untuk melakukan pekerjaan yang dihadapi.<sup>100</sup>

#### b) Metode pelatihan

Metode pelatihan dapat dibagi menjadi dua kategori, sebagai berikut:

##### (1) *In house* atau *on site training*

*In House Training (IHT)* berupa *on the job training*, seminar atau lokakarya, instruksi lewat media (vitio, tape, dan satelit), dan instruksi yang berbasis komputer.

##### (2) *External* atau *out side training*

---

<sup>99</sup> *Ibid.*, h. 108

<sup>100</sup> *Ibid.*, h. 110



*External Training* terdiri dari kursus, seminar, dan lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional dan lembaga pendidikan.

Berdasarkan kategori pegawai pelatihan dapat berupa orientasi pegawai baru, pelatihan umum secara ekstensif, pelatihan job spesifik, praktik, pelatihan peralatan, dan prosedur operasi.

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Kajian penelitian terdahulu yang berbicara tentang perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu SDM di Perguruan Tinggi menurut penulis masih jarang, khususnya yang menekankan pada aspek peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan di lingkup perguruan tinggi yang meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi.

Penelitian tentang perencanaan strategis yang pernah diteliti oleh Puti Mayang Raschania dengan judul perencanaan strategis sistem informasi pada bintang pelajar. Penelitian ini menekankan pada perencanaan strategis pada lembaga bimbingan belajar (bimbel).<sup>101</sup> Sementara penelitian yang ingin ditulis oleh peneliti fokus pada perencanaan strategis (perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi) dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di perguruan tinggi.

---

<sup>101</sup>Puti Mayang Raschania, *Perencanaan Strategis Sistem Informasi Pada Bintang Pelajar*, (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2011)

### BAB III

#### METODOLOGI PENELITIAN

##### A. Metode dan Prosedur Penelitian

Kelancaran serta keberhasilan suatu proses kegiatan agar dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien khususnya STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah, ditentukan oleh adanya perencanaan yang matang, organisasi yang tepat, sebagai sistem yang harmonis dan dikelola oleh pelaksana yang kompeten dan berdedikasi. Perencanaan ini pada hakekatnya merupakan salah satu fungsi dalam manajemen yang secara keseluruhan tidak dapat dilepaskan dari fungsi lainnya dan peranannya dirasakan penting.

Perencanaan ini adalah suatu ikhtisar untuk menjamin agar setiap usaha kerjasama itu berhasil dengan sukses, bukan saja apa yang dikerjakan, melainkan bagaimana, dimana, kapan dan oleh siapa segala sesuatu itu dilaksanakan. Untuk melihat hakekat inti dari perencanaan para ahli di dalam mengemukakan pendapat selalu berlainan dan belum mempunyai suatu kesepakatan, meskipun mempunyai maksud yang sama. Perencanaan dalam arti seluas-luasnya tidak lain adalah suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu, pada hakekatnya terdapat pula tiap-tiap jenis usaha manusia.<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> Bintoro Tjokromidjojo, *Teori Strategi Pembangunan Nasional*, (Jakarta: Penerbit Gunung Agung, 1980), h. 10. Mujahid, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Bogor: Aksara Publishing, 2012), h. 12. Lihat juga Sayifullah, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Diadit Media, 2011), h. 38

Dalam perencanaan kita mengenal beberapa teori. Berdasarkan teori-teori ini maka dalam kegiatan perencanaan dapat dikembangkan kegiatan yang lebih terpadu dan terarah sehingga akan lebih mantap. Adapun teori tersebut sebagaimana diuraikan oleh Parmono Atmadi yang beliau sebut sub teori perencanaan terbagi berikut:<sup>103</sup>

1. Teori menentukan kebutuhan, bahwa kebutuhan selalu perlu dirumuskan sedemikian rupa, sehingga perencanaan dapat dilaksanakan dengan baik.
2. Teori memilih, artinya menentukan pilihan dari berbagai alternatif yang ada. Dalam hal ini teori memilih terperinci atas pilihan alternatif, menentukan variabel, menentukan nilai kuantitatif dan variable, menentukan probabilitas dari variabel dan menentukan perencanaan.
3. Teori pengumpulan dan pengolahan data, teori ini diperlukan karena pengumpulan dan pengolahan data akan sangat menentukan keberhasilan penyusunan rencana. Apakah data primer maupun data sekunder sangat perlu di dalam pengolahan guna menyusun suatu rencana. instrumen, cara-cara dan perlengkapan pemegang peranan pula di dalam pengumpulan dan pengolahan data ini.
4. Teori testing, dilakukan pada semua tahap dan tingkatan perencanaan.

Pengaruh dari testing ini bagi suatu perencanaan meliputi tahapan:

- a. Perumusan kebutuhan
- b. Pengetesan komponen dan rencana tentatif (rencana yang belum mantap)

---

<sup>103</sup>Pramono Atmadi, *Manajemen, Op.Cit.*, h. 4

c. Pengetesan komponen dari rencana yang telah mantap (final)

5. Teori organisasi penyusunan rencana, terdapat empat bagian utama yaitu peran unit tingkat atas, peran bagian-bagian utama dan lembaga, peran team atau komisi atau panitia, dan peran ahli atau spesialis yang berperan serta atau berpartisipasi dan perencanaan.
6. Peran teori komunikasi pada perencanaan, komunikasi memiliki peran dalam perencanaan. Fungsi komunikasi bersangkut dan merembes dalam proses perencanaan. Diperlukan media komunikasi dalam organisasi.
7. Peran teori persuasi dalam perencanaan, merupakan upaya pemantapan perencanaan. Pimpinan dan perencanaan perlu melakukan langkah-langkah yang nyata melakukan hal ini. Tiap langkah atau tahapan perencanaan sangat ditentukan oleh usaha persuasi atau bujukan ini.<sup>104</sup>

Ada beberapa macam landasan yuridis tentang manajemen Pendidikan Tinggi, yaitu:

1. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1986 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Kemendikbud RI Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi.
3. Kemendikbud RI Nomor 056/U/1994, tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Hasil Belajar Mahasiswa.
4. Kemendikbud RI Nomor 0217/U/1995, tentang Kurikulum yang berlaku secara nasional Program Studi Sarjana Pendidikan.

---

<sup>104</sup>AW. Wijaya, *Perencanaan*, Op.Cit., h. 47



Pasal 34 Ayat (1) PP Nomor 30 Tahun 1990 disebutkan bahwa perguruan tinggi menyelenggarakan pendidikan tinggi dan penelitian serta pengabdian pada masyarakat.

Di dalam penyelenggarakannya pendidikan tinggi memiliki tujuan (Pasal 2 Ayat 1):

1. Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian.
2. Mengembangkan dan atau menyebar luaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya, untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.<sup>105</sup>

Perguruan tinggi berfungsi untuk menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Fungsi pendidikan tinggi adalah menyelenggarakan pendidikan dalam menghasilkan manusia yang terdidik sesuai dengan tujuan pendidikan tinggi. Fungsi penelitian dalam pasal 3 ayat (3) PP Nomor 30 Tahun 1990 disebut bahwa penelitian merupakan kegiatan dalam upaya menghasilkan pengetahuan empirik, teori, konsep, metodologi, model, atau informasi baru yang memperkaya ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian. Sedangkan fungsi pengabdian masyarakat merupakan

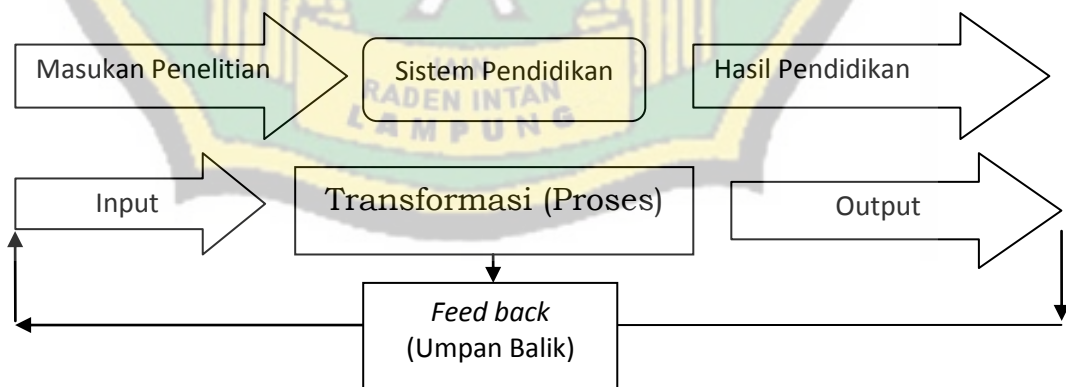
---

<sup>105</sup>Sudiono, *Manajemen Pendidikan Tinggi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 1-2

kegiatan yang memanfaatkan ilmu pengetahuan dan upaya memberikan sumbangan demi kemajuan masyarakat.

Dalam pasal 4 ayat (1) disebutkan bahwa pendidikan tinggi terdiri atas pendidikan akademik dan professional. Ayat (1) pasal ini menyebutkan bahwa pendidikan akademik mengutamakan peningkatan mutu dan memperluas wawasan ilmu pengetahuan dan diselenggarakan oleh sekolah tinggi, institute, dan universitas. Sementara pada pasal 4 ayat (3) disebutkan bahwa pendidikan professional mengutamakan peningkatan kemampuan menerapkan ilmu pengetahuan dan diselenggarakan oleh politeknik, sekolah tinggi, institute, dan universitas. Dalam pasal 6 ayat (11) disebutkan bahwa perguruan tinggi dapat berketuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institute, dan universitas. Sementara itu administrasi akademik perguruan tinggi diselenggarakan dengan menerapkan Sistem Kredit Semester (SKS).<sup>106</sup>

Skema tentang perencanaan, sebagaimana berikut:<sup>107</sup>



<sup>106</sup>*Ibid*, h. 1-3

<sup>107</sup>Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 5

Secara umum, metode penelitian diartikan sebagai *cara ilmiah* untuk mendapatkan *data* dengan *tujuan* dan *kegunaan* tertentu.<sup>108</sup>

## 1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan metodologi penelitian dengan metode kualitatif, yang memiliki karakteristik alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung, deskriptif,<sup>109</sup> di samping hasil proses lebih penting. Analisis dalam penelitian kualitatif cenderung dilakukan secara analisis induktif, dan makna merupakan hal yang esensial.<sup>110</sup>

Selanjutnya, jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu suatu deskripsi intensif dan analisis fenomena tertentu atau satuan sosial seperti individu, kelompok, institusi, atau masyarakat dan merupakan penyelidikan secara rinci atau setting, subjek tunggal, satu kumpulan dokumen atau suatu kejadian tertentu. dalam hal ini berkaitan dengan Perencanaan Strategik Muru SDM di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah.

---

<sup>108</sup> Terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu: cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan tertentu. *Cara ilmiah* berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis. *Rasional* berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. *Empiris* berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. *Sistematis* artinya proses yang digunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis. Lebih lanjut lihat Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 3.

<sup>109</sup> Deskriptif berasal dari bahasa Inggris *to dicribe* yang berarti memaparkan atau menggambarkan suatu hal, misalnya keadaan, situasi, kondisi, peristiwa, kegiatan dan lain-lain. Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 3

<sup>110</sup> Pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Lihat dalam Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), h. 3.

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian di STAI Ma'arif Jl. Jenderal Sudirman No. 14 Kalirejo Lampung Tengah, adapun pra penelitian dilaksanakan mulai awal September 2015 kemudian dilanjutkan dengan pembuatan proposal penelitian yang kemudian penelitian dilaksanakan di bulan Desember 2015 dan berakhir penelitian di perkiraan hingga bulan akhir Maret 2016.

## **C. Latar Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di STAI Ma'arif, karena kampus ini merupakan salah satu kampus yang berada Sekolah Tinggi Agama Islam Ma'arif (STAI Ma'arif) Kalirejo Lampung Tengah, karena Perguruan Tinggi ini merupakan satu-satunya kampus yang ada di Kabupaten Lampung Tengah bagian Barat yang saat ini sedang mengalami proses peningkatan mutu pendidikan untuk dapat bersaing untuk mencapai visi dan missinya yaitu menjadi *center of excellence* dalam bidang pendidikan.

Begitu misi, tujuan dan sasaran STAI Ma'arif KalirejoLampung Tengah, merupakan representasi dari impian institusi tentang harapan dan cita-cita yang diharapkan oleh para pemangku kepentingan maupun sumber daya internal yang dimiliki.STAI Ma'arif Kalirejo merupakan Perguruan Tinggi yang berdiri sejak Tahun 2012 secara resmi, kurikulum yang diterapkan adalah Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) berdasarkan paradigma keilmuan



integrasi dan interkoneksi,<sup>111</sup> yang masih memiliki satu prodi, Pendidikan Agama Islam (PAI).

#### **D. Data dan Sumber Data**

Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, sebab peranan penelitilah yang menentukan keseluruhan skenarionya.<sup>112</sup>

Untuk itu, dalam penelitian ini, peneliti adalah sebagai instrumen kunci, partisipan penuh sekaligus pengumpul data, sedangkan instrumen yang lain, seperti catatan dokumen dan foto sebagai penunjang.

#### **E. Teknik dan Prosedeur Pengumpulan Data**

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah triangulasi data. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau pembanding terhadap data itu.<sup>113</sup> Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data sekaligus

---

<sup>111</sup>Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 5. Lihat juga Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 193. Lihat juga S. Nasution, *Asas-Asas Kurikulum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 1

<sup>112</sup>Pengamatan berperan serta adalah sebagai penelitian yang bercirikan interaksi-sosial yang memakan waktu cukup lama antara peneliti dengan subjek dalam lingkungan subjek. Dan selama itu data dalam bentuk catatan lapangan dikumpulkan secara sistematis, dan catatan tersebut berlaku tanpa gangguan. Lihat dalam Moleong, *Metodologi Penelitian*, h. 117.

<sup>113</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 330

menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.

Menurut Norman K. Denkin mendefinisikan triangulasi di gunakan sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Sampai saat ini, konsep Denkin ini dipakai oleh para peneliti kualitatif di berbagai bidang. Menurut<sup>114</sup>, triangulasi meliputi empat hal, yaitu:

1. Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berdeda. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, obervasi, dan survei. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur. Atau, peneliti menggunakan wawancara dan obervasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu, peneliti juga bisa menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran. Karena itu, triangulasi tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan kebenarannya. Dengan demikian, jika data itu sudah jelas, misalnya berupa teks atau naskah/transkrip film, novel dan

---

<sup>114</sup> <http://phisiceducation09.blogspot.co.id/2013/03/triangulasi-dalam-penelitian-kualitatif.html>, dikutip pada 21 April 2016

sejenisnya, triangulasi tidak perlu dilakukan. Namun demikian, triangulasi aspek lainnya tetap dilakukan.

2. Triangulasi antar-peneliti dilakukan dengan cara menggunakan lebih dari satu orang dalam pengumpulan dan analisis data. Teknik ini diakui memperkaya khasanah pengetahuan mengenai informasi yang digali dari subjek penelitian. Tetapi perlu diperhatikan bahwa orang yang diajak menggali data itu harus yang telah memiliki pengalaman penelitian dan bebas dari konflik kepentingan agar tidak justru merugikan peneliti dan melahirkan bias baru dari triangulasi.
3. Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat (*participant observation*), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Tentu masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan (*insights*) yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti. Berbagai pandangan itu akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal.
4. Terakhir adalah triangulasi teori. Hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang

dihasilkan. Selain itu, triangulasi teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman asalkan peneliti mampu menggali pengetahuan teoretik secara mendalam atas hasil analisis data yang telah diperoleh. Diakui tahap ini paling sulit sebab peneliti dituntut memiliki *expert judgement* ketika membandingkan temuannya dengan perspektif tertentu, lebih-lebih jika perbandingannya menunjukkan hasil yang jauh berbeda.

Triangulasi menjadi sangat penting dalam penelitian kualitatif, kendati pasti menambah waktu dan biaya serta tenaga. Tetapi harus diakui bahwa triangulasi dapat meningkatkan kedalaman pemahaman peneliti baik mengenai fenomena yang diteliti maupun konteks di mana fenomena itu muncul. Bagaimana pun, pemahaman yang mendalam (*deep understanding*) atas fenomena yang diteliti merupakan nilai yang harus diperjuangkan oleh setiap peneliti kualitatif.

Sebab, penelitian kualitatif lahir untuk menangkap arti (*meaning*) atau memahami gejala, peristiwa, fakta, kejadian, realitas atau masalah tertentu mengenai peristiwa sosial dan kemanusiaan dengan kompleksitasnya secara mendalam, dan bukan untuk menjelaskan (*to explain*) hubungan antar-variabel atau membuktikan hubungan sebab akibat atau korelasi dari suatu masalah tertentu. Kedalaman pemahaman akan diperoleh hanya jika data cukup kaya, dan berbagai perspektif digunakan untuk memotret sesuatu fokus masalah secara komprehensif. Karena itu, memahami dan menjelaskan jelas merupakan dua wilayah yang jauh berbeda.



Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sebab, bagi peneliti kualitatif fenomena dapat dimengerti maknanya secara baik, apabila dilakukan interaksi dengan subjek melalui wawancara mendalam dan diobservasi pada latar di mana fenomena tersebut berlangsung. Di samping itu, untuk melengkapi data, diperlukan dokumentasi (tentang bahan-bahan yang ditulis oleh atau tentang subjek). Di antara teknik yang digunakan adalah berikut ini:

a. Teknik Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu.<sup>115</sup> Wawancara digunakan apabila peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi.

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan kepada:

- a. Ketua, sebagai penggerak/dinamisator dan koordinator dari sumber daya manusia, sumberdaya alam, semua dana, dan sara yang disipakan oleh sekumpulan manusia yang berorganisasi. Puket I, Puket II dan Puket III, STAI Ma'arif Kalirejo yaitu untuk mengetahui dan mendapatkan informasi tentang perencanaan strategik mutu SDM secara umum di STAI Ma'arif Kalirejo untuk dapat mewujudkan kampus yang *kompotitif* yang siap bersaing di dunia global.

---

<sup>115</sup> Lexy J. Moleong, *Manajemen, Op.Cit.*, h. 135

- b. Ketua Jurusan STAI Ma'arif Kalirejo, yaitu untuk mengetahui dan mendapatkan informasi tentang perencanaan strategik mutu SDM di STAI Ma'arif Kalirejo khususnya pada Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI), untuk menjadi pusat studi yang unggul dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengembangan pemikiran keilmuan Agama Islam.
- c. Para Dosen STAI Ma'arif Kalirejo, yaitu untuk mendapatkan informasi tentang perencanaan strategik mutu SDM di STAI Ma'arif Kalirejo sehingga para dosen dapat mengaplikasikan Tri Darma Dosen yaitu proses belajar mengajar, penelitian (pengembangan karya ilmiah) dan pengabdian masyarakat.
- d. Para Staf, Bagian Tata Usaha (TU), Operator, Pegawai Perpustakaan serta Bendahara, yaitu untuk mendapatkan informasi dan data tentang perencanaan strategik mutu SDM di STAI Ma'arif Kalirejo, serta mencari informasi dan data terkait perekrutan pegawai/dosen serta mahasiswa dan kiprah alumnus.
- e. Para Mahasiswa, yaitu untuk mendapatkan informasi secara objektif tentang proses belajar mengajar di STAI Ma'arif Kalirejo, serta peran aktif para mahasiswa terhadap perencanaan strategik mutu SDM serta peran alumnus dalam berkiprah (pengabdian masyarakat).

#### b. Teknik Observasi

Sutrisno Hadi, sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyono mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.<sup>116</sup> Dengan teknik observasi ini penulis ingin mengetahui bagaimana perencanaan strategik mutu SDM di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah untuk menjadi kampus yang *centre of excellent*.

#### c. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi ini digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non insani. Sumber ini terdiri dari *dokumen* dan *rekaman*. “Rekaman” adalah setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa atau menyajikan *accounting*. Sedangkan “dokumen” adalah setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari rekaman yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang peneliti. Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data, karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan data.<sup>117</sup>

Teknik dokumentasi ini sengaja digunakan dalam penelitian ini, mengingat (1) sumber ini selalu tersedia dan murah terutama ditinjau dari

---

<sup>116</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 203-205

<sup>117</sup> *Ibid.*, h. 161

konsumsi waktu, (2) rekaman dan dokumen merupakan sumber informasi yang stabil, baik keakuratannya dalam merefleksikan situasi yang terjadi di masa lampau, maupun dapat dianalisis kembali tanpa mengalami perubahan, (3) rekaman dan dokumen merupakan sumber informasi yang kaya, secara kontekstual relevan dan mendasar dalam konteksnya, dan (4) sumber ini sering merupakan pernyataan yang legal yang dapat memenuhi akuntabilitas. Hasil pengumpulan data melalui cara dokumentasi ini, dicatat dalam format transkrip dokumentasi.

#### **F. Prosedur Analisa Data**

Setelah data diperoleh dengan berbagai macam teknik pengumpulan data (*triangulasi*), maka diperlukan analisis data. Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih yang penting yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>118</sup>

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data yang diberikan oleh Matthew B. Miles dan A. Michael

---

<sup>118</sup>Dalam hal analisis data kualitatif menurut Bogdan sebagaimana dikutip oleh Sugiyono, menyatakan bahwa “*data analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcript, field note, and other materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others*”. Lihat dalam Sugiyono, *Metode Penelitian, Op. Cip.*, h. 334



Huberman yang menyatakan bahwa analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu:

#### 1. *Data Reduction*

Adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok memfokuskan pada hal-hal yang penting. Dengan demikian data yang telah direduksikan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah penelitian untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

#### 2. *Data Display*

Adalah proses penyusun informasi yang kompleks kedalam suatu bentuk yang sistematis agar lebih sederhana dan dapat dipahami maknanya setelah data direduksi kemudian disajikan sesuai dengan pola dalam bentuk uraian dan verifikasi.

#### 3. *Conclusion Drawing*

Adalah penarikan kesimpulan atau *verifikasi* data.<sup>119</sup>

### **G. Pemeriksaan Keabsahan Data**

Pada bagian ini memuat tentang usaha-usaha peneliti untuk memperoleh keabsahan temuannya. Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (*validitas*) dan keandalan (*reliabilitas*).<sup>120</sup> Serta derajat kepercayaan dan keabsahan data (*kredibilitas* data) dapat diadakan pengecekan dengan teknik pengamatan yang ciri-ciri dan unsur-unsur

---

<sup>119</sup> *Ibid.*, h. 92

<sup>120</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000), h.171

dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari.

Untuk memperoleh data-data yang valid dan kredibel peneliti melakukan keikutsertaan yang diperpanjang. Hal ini dilandasi bahwa penelitian kualitatif peneliti adalah instrument itu sendiri.

Perpanjangan keikutsertaan peneliti akan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan, karena dengan keikutsertaan yang diperpanjang, penelitian akan lebih memahami kondisi di lokasi penelitian dan dapat menguji ketidakbenaran informasi yang ada.

Dalam penulisan tesis ini, saya selaku penulis menyatakan bahwa sepengetahuan saya bahwa judul dan lokasi ini belum ditulis orang lain. Jika ternyata ada judul atau lokasi yang sama, hal tersebut diluar pengetahuan saya. Dan ini saya tulis berdasarkan *research* secara langsung ke lokasi tersebut.

Kesimpulan awal yang dapat penyusun temukan dalam kajian lapangan adalah bahwasanya STAI Ma'arif Kalirejo merupakan salah satu kampus yang terletak di Jl. Jendral Sudirman No. 14 Kalirejo Lampung Tengah, merupakan satu-satunya kampus yang terdapat di Lampung Tengah bagian Barat yang masih aktif menjalankan proses belajar mengajar di sore hari, hingga kini sudah memiliki gedung sendiri serta terdapat satu prodi yaitu Pendidikan Agama Islam (PAI).

Peneliti mengambil lokasi ini karena ada beberapa hal yang menarik terkait perencanaan strategik mutu SDM di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah untuk menuju kampus yang *kompetitif* di bidang ilmu Pendidikan

Agama Islam, dikarenakan lokasi yang akan kami kaji terletak di wilayah mayoritas non muslim di sekitar kampus dan dari sisi lain dilingkungan agak berjauhan terdapat pondok pesantren.

Walaupun telah ada beberapa tesis yang membahas tentang perencanaan strategik mutu SDM, namun belum ada yang membahas terkait lokasi yang akan kami teliti yaitu STAI Ma'arif kalirejo Lampung Tengah.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Tentang Latar Penelitian

##### 1. Sejarah Berdirinya STAI Ma'arif

Latar belakang berdirinya Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah berawal dari penawaran program kelas jauh Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Metro Lampung sejak 15 April 2005 sebagaimana dijelaskan oleh Bpk. Sungkowo, M.Pd.I ketua STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah. Dengan visi, misi dan tujuan sebagai berikut:<sup>121</sup>

##### a. Visi

Menjadikan Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah unggul dan bermartabat, berbasis nilai keislaman dan bermuara kepada Ahlusunnah Waljama'ah.

##### b. Misi

- 1) Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah berazaskan Pancasila dan UUD 1945 secara murni dan konsekuen.
- 2) Memajukan ilmu pengetahuan keislaman berdasarkan keimanan dan ketaqwaan dalam rangka membangun masyarakat Indonesia

---

<sup>121</sup> Lihat transkrip wawancara W-1/5-IV/2016



- 3) Mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) berdasarkan keimanan dan ketaqwaan serta memberi arah perubahan dalam rangka membangun masyarakat yang islami.
- 4) Mengembangkan dan memberdayakan masyarakat melalui proses pendidikan penelitian dan pengabdian masyarakat secara intelektual dalam rangka membangun masyarakat islam.

c. Tujuan

Tujuan Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah adalah menjadikan mahasiswa sebagai umat islam, anggota masyarakat dan warga negara Indonesia yang memiliki kemampuan akademik secara profesional.

Dari dasar - dasar tersebut maka pengurus Majelis Wakil Cabang (MWC) Lembaga Pendidikan Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah akhirnya memutuskan menerima dan membuka penerimaan Mahasiswa Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Metro Lampung di Kalirejo pada Tanggal 25 Juni 2005, dan mulai belajar di Kampus Kalirejo Tanggal 3 September 2005 dengan Program D2 Pendidikan Agama Islam (PAI) dan S1 Pendidikan Agama Islam (PAI).

Animo masyarakat untuk kuliah kelas jauh Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Metro di Kalirejo menunjukkan adanya perkembangan yang signifikan yaitu mahasiswa Tahun Akademik 2005/2006 berjumlah 58 mahasiswa D-2 Pendidikan Agama Islam (PAI) dan 25 mahasiswa S.1. Pendidikan Agama Islam (PAI). Sesuai kebijakan

pemerintah Tahun Akademik 2006/2007 tidak lagi membuka D-2 sehingga hanya membuka penerimaan Mahasiswa baru S.1 Pendidikan Agama Islam (PAI) dengan jumlah mahasiswa 57. Tahun Akademik 2007/2008 jumlah mahasiswa S.1 Pendidikan Agama Islam (PAI) 65 mahasiswa. Tahun Akademik 2008/2009 jumlah mahasiswa 67 namun yang sampai selesai mengikuti wisuda hanya 31 mahasiswa dikarenakan banyak mahasiswa yang keberatan setelah perkuliahan ke kampus induk Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Metro Lampung.<sup>122</sup>

Berdasarkan permasalahan banyaknya mahasiswa yang mengundurkan diri setelah perkuliahan di satukan di Metro maka mahasiswa dan pengelola dengan dukungan masyarakat, tokoh agama, pemerintah daerah Tingkat II Lampung Tengah menghendaki berdirinya Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah.

Berdasarkan rekomendasi Kopertais No.B/198/KOP.VII/2008 maka Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah membuka pendaftaran mahasiswa baru Tahun Akademik 2008/2009 Program studi S.1 Pendidikan Agama Islam ( PAI ) dengan mendapatkan 60 mahasiswa, Tahun Akademik 2009/2010 mendapatkan 65 mahasiswa, Tahun Akademik 2010/2011 mendapatkan 66 mahasiswa dan Tahun Akademik 2011/2012 mendapatkan 71 mahasiswa.

Sejak berdiri sendiri Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah melengkapi kepengurusan pengelolaan

---

<sup>122</sup> Hasil Dokumentasi pada tanggal 5 April 2016

sebagaimana yang telah disampaikan oleh Bpk. Sungkowo, M.Pd.I dengan susunan berikut:<sup>123</sup>



Penasehat	: MWC LP Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah
Ketua	: Sungkowo,S.Ag.M.Pd.I
Puket I	: Drs. Zulqurnain
Puket II	: Drs. Hi. Haryono,M.Pd
Puket III	: Drs. Sugito,M.Pd.I
Kajur PAI	: Drs. Hi. Warisno,M.Pd.I
Bendahara I	: Marhani,M.Pd.I
Bendahara II	: Dra.Hj.A.Umroh,M.Pd.I
BAAK	: Qomarudinul Huda, M.Pd.I
Perpustakaan	: Nur Wahyudi, M.Pd.I
Ka. TU	: Tulisno, S.Pd.I
Staf TU	: Ida Riyanti,A.Ma
Dosen	: 18 Dosen
d. Letak Geografis	

Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah adalah Lembaga Pendidikan Tinggi Islam Swasta yang didirikan oleh Majelis Wakil Cabang (MWC) Lembaga Pendidikan Ma'arif Kecamatan Kalirejo Lampung Tengah. Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah beralamatkan di jalan Jendral

---

<sup>123</sup> Lihat hasil wawancara W-1/5-IV/2016

Sudirman No. 14 Kalirejo Lampung Tengah Telephone (0729) 370845,  
Kode Pos 34174.

e. Sasaran Mutu Jurusan Pendidikan Agama Islam

- 1) Terselenggaranya proses perkuliahan berkualitas mencakup isi, proses, sarana, sumber belajar, evaluasi dan program tindak lanjut.
- 2) Terselenggaranya proses bimbingan dan pendampingan pada mahasiswa mencakup proses dan hasil belajar, penulisan karya ilmiah dan skripsi, karir dan kepribadian.
- 3) Meningkatnya kualitas dan karir dosen dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan penguasaan teknologi informasi dan pembelajaran (*e-learning*)
- 4) Layanan prima kepada internal dan eksternal stakeholders
- 5) Terjaminnya ketepatan waktu studi mahasiswa antara Sembilan-sebelas semester
- 6) Meningkatnya lulusan baik hard skill maupun soft skill dan tersalurkannya ke dunia kerja
- 7) Terbangunnya jaringan kerjasama antara jurusan dan sekolah/madrasah, instansi pemerintah, alumni, dan lembaga-lembaga yang relevan dengan program jurusan.



## B. Temuan Penelitian

### 1. Perencanaan Strategik

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teori dari Edward Sallis dalam bukunya *Total Quality Management in Education* tentang rencana-rencana yang dapat mengantakan institusi berdasarkan tabel berikut:

Visi, misi dan tujuan	Apa jenis usaha kita?
Analisis pasar	Siapa pelanggan kita dan apa yang mereka harapkan
Analisis SWOT* dan faktor penting sukses	Apa yang kita butuhkan agar menjadi baik
Perencanaan operasi dan bisnis	Bagaimana cara kita agar meraih kesuksesan
Kebijakan dan perencanaan mutu	Bagaimana cara kita berbuat dalam menyampaikan mutu
Biaya mutu	Biaya apa yang dibutuhkan mutu?
Monitoring dan evaluasi	Bagaimana kita tahu bahwa kita sukses?

Berdirinya STAI Ma'arif Kalirejo Lampung tengah, langkah pertama yang dilakukan adalah merumuskan visi, misi dan tujuan. Sebagai Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI), maka visi yang disusun merupakan cerminan pertumbuhan, perubahan, dan pembaharuan (reform) yang dilakukan oleh STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah. Perumusan visi dan misi ini melibatkan seljuruh stakeholders: pimpinan lembaga

Ma'arif NU, Ketua STAI Ma'arif, pengelola, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, pengguna lulusan serta beberapa pakar yang berkaitan dengan materi visi, misi, tujuan dan sasaran STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah.

Visi baru yang disetuskan adalah “Menjadi *center of excellence* dalam bidang pendidikan, ;penelitian, dan pengembangan Pendidikan Agama Islam menjadi institute pada tahun 2025”. Begitupun misi, tujuan dan sasaran STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah, merupakan representasi dari impian institusi tentang harapan dan cita-cita yang sangat mungkin untuk diraih dan sesuai dengan keinginan pemangku kepentingan maupun sumber daya internal yang dimiliki.

Untuk mencapai visi, misi dan tujuan, maka dibuatlah strategi pencapaian sasaran yang disusun dengan tahapan waktu yang jelas dan sangat realistic. Tonggak-tonggak capaian tujuan tersebut disusun dalam setiap periode kepemimpinan. Dan untuk memastikan hal tersebut dibuatlah mekanisme control ketercapaian dan tindakan perbaikan untuk menjamin pelaksanaan tahap-tahap pencapaian sasaran yang didukung dengan dokumen yang lengkap.

Tahap yang paling penting dalam penyemaian visi, misi, tujuan dan sasaran ini adalah sosialisasi. Segenap pemimpin STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah telah melakukan sosialisasi kepada semua pemangku kepentingan maupun eksternal secara berkala. Visi dan misi intitusi ini dijadikan pedoman, panduan, dan rambu-rambu bagi semua pemangku

kepentingan internal serta dijadikan acuan pelaksanaan Renstra pada semua unit kerja.

Guna menjamin terwujudnya visi, terlaksananya misi, tercapainya tujuan serta berhasilnya strategi pencapaian sasaran STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah memiliki tata pamong yang dilaksanakan secara kredibel, transparan, akuntabel, bertanggung jawab dan adil terutama terkait dengan pelaku tata pamong dan system ketata pamongan yang baik (kelembagaan, instrument, perangkat, pendukung, kebijakan, peraturan, serta kode etik).

STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah juga memiliki struktur organisasi yang efektif sesuai dengan kebutuhan institusi serta sistem pengelolaan dan operasional yang berlaku secara lengkap dengan deskripsi tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab yang jelas.<sup>124</sup>

a. Visi, Misi dan Tujuan

1) Visi

Visi STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah adalah “Menjadi *center of excellence* dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengembangan Pendidikan Agama Islam dan menjadi Institut pada tahun 2025”.

2) Misi

Berdasarkan visi tersebut, jurusan Pendidikan Agama Islam STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah mengemban misi:

---

<sup>124</sup> Hasil Dokumentasi 5 April 2016

- 
- a) Menyelenggarakan pendidikan akademik dan professional yang inovatif dan efektif dalam bidang Pendidikan Agama Islam.
  - b) Melaksanakan penelitian yang inovatif dalam bidang pendidikan dan keislaman.
  - c) Mengembangkan keilmuan bidang Pendidikan Agama Islam melalui kegiatan akademik
  - d) Menyebarkan hasil kajian keilmuan bidang Pendidikan Agama Islam
  - e) Mengembangkan kerjasama di bidang penyaluran tenaga pendidik terampil melalui sekolah-sekolah yang ada dilingkungan lembaga Ma'arif yang tersebar di provinsi Lampung, dan lembaga-lembaga lain
  - f) Membuka STAI Ma'arif atau Prodi baru, sehingga target yang ditentukan Dikti tercapai untuk menjadi institute pada tahun 2025
  - g) Memadukan dan mengembangkan studi keislaman, keilmuan dan keindonesiaan dalam pendidikan dan pengajaran.

### 3) Tujuan

Dalam rangka mengemban misi tersebut, jurusan atau prodi Pendidikan Agama Islam STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah bertujuan:

- a) Menghasilkan tenaga pendidik Pendidikan Agama Islam yang professional



- b) Menghasilkan pemikir Pendidikan Agama Islam yang produktif dan kompetitif
- c) Menghasilkan karya akademik yang berstandar nasional dan internasional
- d) Memberikan kontribusi pemikiran pada pengembangan Pendidikan Agama Islam
- e) Menghasilkan karya penelitian yang menjadi referensi dalam bidang pendidikan

Menghasilkan kajian keilmuan yang memberikan pengaruh pada wacana dan praktek Pendidikan Agama Islam.

#### b. Analisis Pasar

Analisis pasar adalah cara utama untuk mendengarkan pelanggan dan calon pelanggan. Riset pasar dapat digunakan untuk menentukan isu-isu mutu melalui sudut pandang pelanggan. Riset pasar bukan sesuatu yang dilaksanakan sekali untuk selamanya, khususnya dalam bidang pendidikan.<sup>125</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, dengan Bpk. Agus Hermanto, M.H.I dosen STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah, Di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah pelanggan dan calon pelanggannya adalah peserta didik Madrasah Aliyah dan santri Pondok Pesantren di daerah sekitar Kalirejo Lampung Tengah dan juga melalui:<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Edward Sallis, *Manajemen, Op.Cit.*, h. 192

<sup>126</sup> Lihat hasil wawancara W-8/12-IV/2016

- 1) Mengadakan kunjungan-kunjungan ke sekolah - sekolah: SMA, MA dan Pesantren
- 2) Mengadakan bazaar dan pameran
- 3) Mengadakan dialog dengan calon mahasiswa
- 4) Mengadakan pesantren kilat
- 5) Melaksanakan masyarakat binaan
- 6) Menyebarkan brosur

c. Analisis SWOT STAI Ma'arif Lampung Tengah

Berdasarkan dokumentasi yang peneliti dapatkan pada tanggal 5 April 2016.<sup>127</sup>

1) Analisis SWOT Visi

a) Kekuatan

Tahapan visi diatas sudah menjelaskan lembaga berpandangan *holistic* untuk mewujudkannya kedepan dengan kekuatan yang mendukung seperti SDM, dukungan dari semua pihak dan sarana prasarana.

b) Kelemahan

Tahapan visi tersebut masih sangat abstrak sehingga membutuhkan waktu yang panjang untuk mencapainya. Perlu adanya kerja keras, kekompakan dan niat yang tulus.

c) Peluang

---

<sup>127</sup> Dokumentasi di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah, 5 April 2016

Tahapan visi tersebut memiliki ciri khas tersendiri yaitu memberi peluang bagi alumni untuk menguasai dunia kerja dalam pendidikan baik formal maupun informal.

d) Ancaman

Tahapan sekaligus dijadikan rumusan visi terlalu komprehensif mempunyai resiko untuk tidak tercapai secara simultan.

2) Analisis SWOT Misi

a) Kekuatan

Tahapan misi agar terukur dan menggambarkan kegiatan akademik yang professional dalam bidang PAI yang meliputi indikator kelulusan dan meemperkuat tridharma perguruan tinggi yakni pendidikan, pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat secara luas.

b) Kelemahan

Tahapan misi integrasi keilmuan yang ada dalam misi sulit untuk diimplementasikan karena belum ada model yang permanen dan latar belakang pendidikan SDM yang belum memadai karena perguruan tinggi baru.

c) Peluang

Tahapan misi agar mengarah pada tatanan keahlihan, etos kerja yang handal agar 'program studi mempunyai peluang sebagai ilmuwan PAI, dengan selalu mengedepankan

keilmuan dan penelitian dalam bidang PAI dan mmpu untuk mengelola lembaga pendidikan dan sejenisnya, hingga dapat menetapkan dan sekaligus menjadi PNS atau pengelola pendidikan/guru

d) Ancaman

Tahapan sekaligus dijadikan rumusan visi terlalu komprehensif mempunyai resiko untuk tidak tercapai secara simultan.

3) Analisis SWOT Tujuan

a) Kekuatan

Tahapan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan guru yang ahli dan professional.

b) Kelemahan

Keterbatasan sarana dan lembaga untuk melakukan sosialisasi ditingkat masyarakat yang berimplikasi pada teori yang didapatkan diruang belajar sulit dapat diaplikasikan.

c) Peluang

Dapat meningkatkan kesadaran [entingnya pendidikan pada masyarakat melalui invasi-inovasi dan pola-pola yang mudah dimengerti masyarakat luas.

d) Ancaman



Model dan media pendampingan dan ;pembelajaran PAI tidak mengalami kemajuan dan pola kehidupan masyarakat yagn klasik.

#### 4) Analisis SWOT Kepemimpinan

##### a) Kekuatan

Dalam kepemimpinan dan penyelenggaraan prodi sudah menjalankan kepemimpinan organisasional, operasional, dan public menjadi kekuatan dalam mengembangkan kualitas pengelolaan program studi dan mampu menganalisa perkembangan prodi kedepan.

##### b) Kelemahan

Kepemimpinan prodi lemah karena tidak ada persaingan antar prodi.

##### c) Peluang

Peluang otonomi akademik lebih mengutamakan penguatan jurusan atau prodi yang bersifat *bottom up*.

##### d) Ancaman

Masih kuatnya pola sentralistik dan kurang tertanamnya demokrasi kampus.

#### 5) Analisis SWOT Penjamin Mutu

##### a) Kekuatan

Sistem dan standar penjamin mutu prodi PAI sudah berjalan dan mampu membawa dampak positif, dengan model

kesungguhan menjalankan program penjabaran visi, misi, dan tujuan prodi.

b) Kelemahan

Sistem penjaminan mutu prodi PAI adanya kelemahan pada kesadaran civitas akademika.

c) Peluang

Sistem penjaminan mutu prodi PAI akan membawa dampak yang positif dan mampu memenuhi target dengan program yang telah ditetapkan.

d) Ancaman

Masih kuatnya pola manajemen/penjamin mutu yang apa adanya dan pemahaman SDM yang lemah yang memungkinkan sulitnya tercapa.

6) Analisis SWOT Dosen dan Tenaga Pendukung

a) Kekuatan

(1) Kualitas dosen memiliki latar belakang pendidikan yang berkopetensi dan berasal dari perguruan tinggi terkemuka di Indonesia

(2) Hingga saat ini beberapa dosen sedang melanjutkan studi kejenjang yang lebih tinggi Strata 2 untuk memenuhi kualitas yang dibutuhkan.

b) Kelemahan

- (1) Mekanisme system rekrutmen dosen tidak tetap tidak melibatkan pihak jurusan sehingga terjadi penumpukan kualifikasi pada bidang tertentu
- (2) Mekanisme administrasi yang tidak sistemik sehingga terbatasnya pelayanan jurusan.

c) Ancaman

- (1) Para ahli pendidikan yang banyak yang memilih lebih pekerjaan lain dengan reward yang lebih baik dibandingkan menjadi dosen
- (2) Munculnya perguruan tinggi lain yang bersifat POKJAR mekanisme mudah dan cepat

d) Perencanaan Operasi dan Bisnis

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bpk Legimin, M.Pd.I dan Bpk. Sugito, M.Pd.I perencanaan operasi dan bisnis di STAI Ma'arif Kalerejo Lampung Tengah berisi tentang renstra STAI Ma'arif Kalerejo Lampung Tengah.<sup>128</sup>

2. Renstra STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah<sup>129</sup>

a. Renstra Jangka pendek

1) Sarana Gedung Baru kampus 2

a) Peluang

- (1) Pembangunan gedung sudah mencapai 80%
- (2) Ruangan terdiri dari 8 ruang kuliah dan perkantoran

---

<sup>128</sup> Lihat hasil wawancara W-3/19-IV/2016

<sup>129</sup> Renstra STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah 2012-2017

- (3) Penambahan LCD proyektor dari hanya 4 minimal menjadi 12
- (4) Ruangan sudah ada
- (5) Penambahan pembangunan gedung dua lantai yang terdiri dari 4 ruang sedang berjalan

b) Hambatan

- (1) Pendanaan
- (2) Media pembelajaran belum cukup
- (3) Setiap pembelajaran masih kekurangan LCD proyektor
- (4) Semua ruangan AC belum terpasang
- (5) Pendanaan selama ini masih menggunakan dana sendiri, sehingga memperlambat pembangunan

c) Solusi

- (1) Percepatan gedung mengingat mahasiswa semakin bertambah
- (2) Perlu pemecahan dan mencari jalan keluar agar semua dapat terselesaikan
- (3) Penambahan 8 LCD lagi
- (4) Agar pembelajaran nyaman perlu pemasangan AC tiap kelas
- (5) Bagian sarana perlu membuat pengajuan anggaran ke Kementerian Agama

d) Rekomendasi

- (1) Perlu penambahan dana agar gedung cepat selesai
- (2) Perlu mencari punding baik melalui kementerian maupun kepala daerah atau stake holder lain



- (3) Bagian sarana agar belanja barang
- (4) Bagian sarana perlu penambahan AC tiap ruangan
- (5) Perlu adanya komunikasi yang intensif baik dengan kopertais VII dan kementerian agama untuk mendapatkan suntikan dana

## 2) Sarana Informasi

### a) Peluang

- (1) Komputer baru 15 unit
- (2) Jaringan internet baru ada 4KB
- (3) Server belum memadai

### b) Hambatan

- (1) Kekurangan komputer
- (2) Anggaran dana dan tenaga ahli

### c) Solusi

- (1) Penambahan computer
- (2) Membangun kerjasama dengan tenaga ahli jaringan

### d) Rekomendasi

- (1) Komputer harus ditambah sekitar 20 unit
- (2) Agar lembaga menyediakan anggaran khusus untuk kebutuhan komputer dan internet

## 3) Penelitian Karya Ilmiah

### a) Peluang

- (1) Buku referensi sudah tersedia

(2) SDM Dosen memadai

b) Hambatan

(1) Jurnal untuk mempromosikan secara online belum tersedia

(2) Kesadaran dosen untuk menulis karya ilmiah masih kurang

c) Solusi

(1) Perlu membuat jurnal online dan kerja sama dengan percetakan

(2) Mengadakan workshop tentang karya ilmiah

d) Rekomendasi

Kepada seluruh dosen diharapkan mengadakan penelitian dan karya ilmiah minimal setiap tahun 1 buku

4) Sumber Daya Manusia

a) Peluang

(1) Para Dosen memiliki latar pendidikan yang berkompetensi dan berasal dari perguruan terkemuka di Indonesia dan sudah berkualifikasi S2

(2) Saat ini ada beberapa dosen yang sedang melanjutkan pendidikan strata tiga (S3)

(3) Sebagian dosen sudah aktif dalam penulisan jurnal/karya ilmiah dengan cara kerjasama dengan kampus lain yang sudah memiliki izin operasional penerbitan jurnal

b) Hambatan

- (1) Sistem rekrutmen dosen tidak tetap tidak melibatkan pihak jurusan sehingga terjadi penumpukan kualifikasi pada bidang tertentu
- (2) Pihak kampus belum mengadakan kerjasama dalam rangka memberikan fasilitas/beasiswa kepada dosen untuk melanjutkan S3
- (3) Pihak kampus STAIM belum menyediakan wadah/lembaga penerbitan jurnal sehingga para dosen harus mencari solusi dengan cara bekerja sama dengan kampus lain dalam penulisan jurnal/karya ilmiah

c) Solusi

- (1) Perlu komunikasi yang aktif antar semua stake holder STAIM
- (2) Pihak kampus perlu mengadakan kerja sama kepada perguruan tinggi lain terkait program doktor agar para dosen yang tidak mampu melanjutkan sendiri bisa mendapatkan kesempatan untuk melanjutkan S3
- (3) Pihak kampus menyediakan wadah untuk dapat memfasilitasi dalam menerbitkan karya ilmiah

d) Rekomendasi

- (1) Kepada seluruh stake holder untuk menjalin hubungan yang aktif sehingga dalam pengrekrutan dosen tercapai sesuai dengan kebutuhan

- (2) Kepada pihak perguruan tinggi STAIM untuk melakukan MoU kepada kampus lain pengelola program S3 baik dalam negeri dan luar negeri untuk membantu para dosen melanjutkan S3
- (3) Pihak kampus berusaha mewujudkan lembaga penerbitan karya ilmiah agar memudahkan para dosen dalam menyalurkan karya tulisnya.

b. Renstra Jangka Panjang

1) Perluasan Areal Tanah

a) Peluang

- (1) Area sekitar kampus 2 masih merupakan perkebunan
- (2) Tuan tanah sekitar kampus sudah menawarkan tanahnya untuk perluasan
- (3) Para kiai sudah mendukung

b) Hambatan

Anggaran belum siap

c) Solusi

Kedepan tanah sekitar kampus harus dibeli untuk perluasan sarana minimal dari 5000m<sup>2</sup> menjadi 30.000m<sup>2</sup> atau 3 ha

d) Rekomendasi

Agar lembaga berusaha mencari funding untuk perluasan tanah tersebut

1) Menambah Jurusan Baru

a) Peluang



Membuka prodi Manajemen Pendidikan Islam dan  
Ekonomi Islam

b) Hambatan

Kurangnya tenaga dosen yang berkualifikasi di bidang  
Manajemen dan Ekonomi Islam

c) Solusi

Kedepan membuka peluang dosen baru yang sesuai dengan  
jurusan/prodi tersebut

d) Rekomendasi

Pihak kampus sedini mungkin mempersiapkan terkait  
dengan perencanaan prodi baru tersebut

C. Kebijakan dan Perencanaan mutu

Berdasarkan hasil dokumentasi peneliti, sistem dan standar mutu  
Unsur Penjamin Mutu Akademik (UPMA) STAI Ma'arif Kalirejo  
Lampung Tengah, adalah sebagai berikut:<sup>130</sup>

1) Unit Penjaminan Mutu Akademik (UPMA) STAI Ma'arif Kalirejo  
Lampung Tengah, mempunyai fungsi dan tugas:

a) Membantu pimpinan sebagai penanggung jawab kualitas  
akademik.

b) Mengukur mutu hasil pendidikan, mendiagnosa kelemahan-  
kelemahan proses pendidikan dan membantu jurusan/prodi dalam  
peningkatan mutu pendidikan menggunakan standar mutu, antara

---

<sup>130</sup> Dokumentasi STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah 2015/2016

lain Standar Operasional Prosedur (SOP) pembelajaran dan standar mutu pelayanan.

c) Merumuskan peningkatan penjaminan mutu institusi untuk mempersiapkan akreditasi nilai.

d) Merumuskan peninjauan/perubahan kurikulum sesuai dengan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan kebutuhan pasar secara sistematis

e) Merumuskan komponen uji penjaminan mutu akademik pada setiap program studi

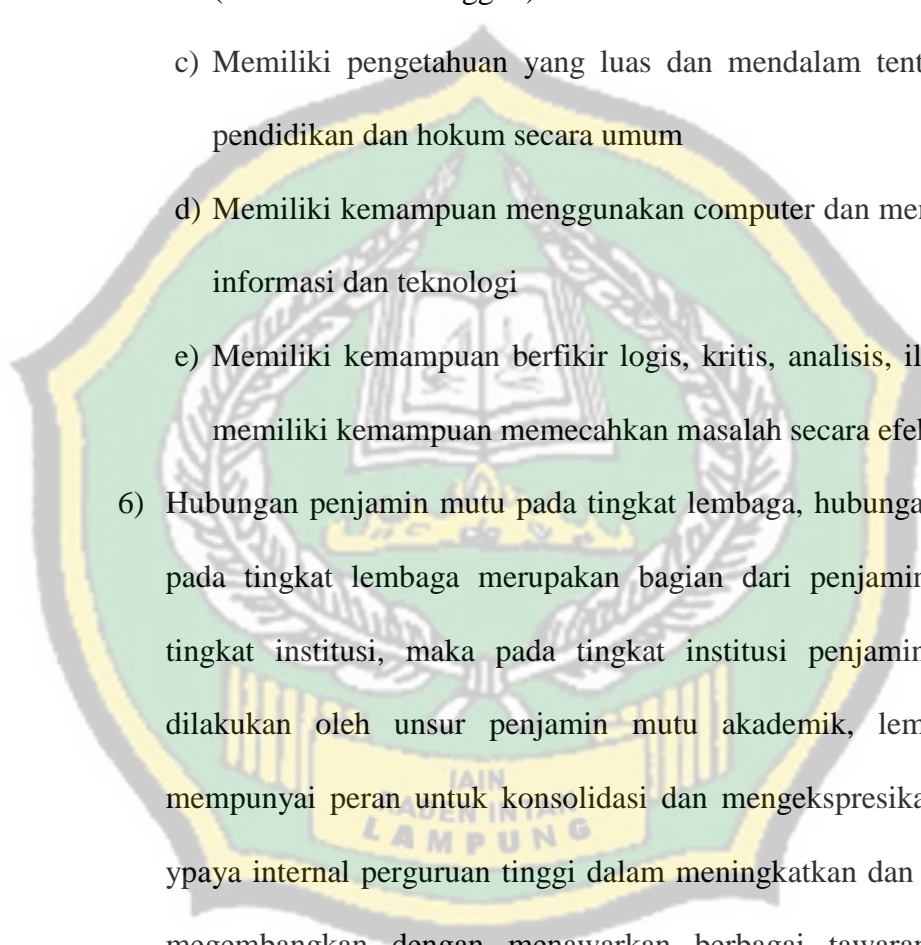
f) Mengembangkan soal-soal uji standar minimal kompetensi lulusan pada setiap prodi

g) Melaksanakan lokakarya kurikulum dalam rangka mencari masukan untuk meningkatkan kebijakan dalam menjamin mutu akademik.

2) Pelaksanaan penjamin mutu/UPMA dibidang akademik digunakan standar mutu perencanaan mencakup kurikulum, silabus, SAP, buku ajar yang akan digunakan. Standar mutu pembelajaran mencakup media belajar, metode belajar, kehadiran dosen dan pencapaian pokok bahasan, penugasan dan soal UTS dan UAS dan standar minimum mutu soal dan prosedur pelaksanaan ujian untuk mengukur kemampuan mahasiswa dalam ;mencapai standar minimum lulusan yang telah ditetapkan. Ujian dilaksanakan setiap semester dan/atau akhir tahun akademik program studi dapat

menetapkan standar minimum mutu lulusan sebagai tambahan atas standar minimum mutu lulusan yang ditetapkan sekolah tinggi sesuai dengan program studi yang ditetapkan.

- 3) Pelaksanaan standar mutu evaluasi belajar mencakup pedoman penilaian soal, tugas dan kehadiran. Monitoring pembelajaran standar mutu dilakukan melalui staf akademik dengan melakukan pengumpulan daftar hadir dan merekapitulasi kehadiran. Sebelum dan sesudah semester dilaksanakan rapat dosen untuk mengevaluasi pembelajaran yang dilakukan dan penilaian kinerja dosen melalui quisioner yang diberikan kepada dosen dan mahasiswa untuk dianalisis dan ditindak lanjuti.
- 4) Pelaksanaan penjaminan mutu ditingkat program studi belajar standar penjaminan mutu, ada umpan balik dan tindak lanjutnya. Kegiatan penjaminan mutu yang dilakukan meliputi monitoring, evaluasi internal dan evaluasi kinerja dosen dan hasilnya disosialisasikan kepada dosen melalui rapat jurusan/prodi dan didokumentasikan sebagai dasar perbaikan selanjutnya. Sejumlah isu strategis menjadi perhatian dimasa yang akan datang, yaitu pemahaman civitas akademik tentang pentingnya mutu, keterlibatan stakeholders dalam penjaminan mutu dan perluasan networking.
- 5) Menyusun standar minimum mutu lulusan STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah, adalah sebagai berikut:

- 
- a) Memiliki kepribadian sebagai ilmuwan muslim dalam pendidikan, kependidikan dan manajerial dan perdata hokum Islam serta hukum positif
  - b) Memiliki kemampuan membaca dan menulis huruf al-Qur'an (arab dan bahasa Inggris)
  - c) Memiliki pengetahuan yang luas dan mendalam tentang ilmu pendidikan dan hokum secara umum
  - d) Memiliki kemampuan menggunakan computer dan mengamkses informasi dan teknologi
  - e) Memiliki kemampuan berfikir logis, kritis, analisis, ilmiah dan memiliki kemampuan memecahkan masalah secara efektif.
- 6) Hubungan penjamin mutu pada tingkat lembaga, hubungan UPMA pada tingkat lembaga merupakan bagian dari penjaminan mutu tingkat institusi, maka pada tingkat institusi penjaminan mutu dilakukan oleh unsur penjamin mutu akademik, lembaga ini mempunyai peran untuk konsolidasi dan mengekspresikan upaya-upaya internal perguruan tinggi dalam meningkatkan dan sekaligus megembangkan dengan menawarkan berbagai tawaran kepada lembaga misalnya di lingkungan STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah.

c. Biaya mutu

Berdasarkan hasil dokumentasi STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah 2015/2016, proses pengelolaan dana yang berlaku di STAI



Ma'arif berdasarkan keputusan lembaga dan ketua STAI Ma'arif, mulai dari penerimaan, perencanaan, pengalokasian, pelaporan, audit, monitoring dan evaluasi, serta pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan. Pengalokasian dana dibagi menjadi biaya penyelenggaraan, biaya penelitian kepada masyarakat, dan biaya investasi sarana prasarana.

d. Monitoring dan evaluasi

Berdasarkan hasil dokumentasi, dalam melaksanakan penjaminan mutu pendidikan, STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kualitas serta kuantitas akademik. Dalam proses perkuliahan, monitoring dan evaluasi dilakukan di papan pengumuman dan dalam rapat dosen. Dengan demikian semua pemangku kebijakan di perguruan tinggi, dapat melaksanakan monitoring secara cepat dan tepat mengenai kehadiran mahasiswa dan dosen, materi perkuliahan yang diajarkan dosen, waktu perkuliahan, ruang kuliah yang digunakan. Evaluasi dan monitoring mahasiswa dan dosen juga dilakukan melalui persepsi mahasiswa terhadap performance dosen dalam pembelajaran dikelas. Evaluasi ini dilakukan setelah proses pembelajaran setiap semester selesai. Sebelum mahasiswa melihat hasil studinya, mereka wajib memberikan penilaian terhadap masing-masing dosen yang diikutinya.

Monitoring dan evaluasi terhadap hasil penelitian dan pengabdian masyarakat, dilakukan secara rutin satu tahun sekali, baik dilembaga

pengabdian masyarakat maupun di lembaga penelitian. Monitoring penelitian dan pengabdian masyarakat juga dilakukan di lingkungan STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah.

Monitoring dan evaluasi terhadap capaian kerja sasaran mutu berbasis renstra STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah dilakukan dalam bentuk audit mutu internal monitoring yang dilakukan untuk mengukur kinerja setiap tahun dengan membandingkan target renstra yang telah ditetapkan. Kinerja capaian sasaran mutu STAI Ma'arif Kalirejo berbasis renstra meliputi bidang akademik (pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat), kemahasiswaan, sumber daya, sarana prasarana, kerjasama, keuangan dan kelembagaan.

Hasil dari monitoring dan evaluasi pembelajaran digunakan sebagai salah satu alat untuk mengukur kinerja pembelajaran di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah. Dari data monitoring dan evaluasi pembelajaran yang meliputi kehadiran dosen, system penilaian dosen, kehadiran dosen dan penilaian mahasiswa terhadap kinerja dosen diformulasikan dalam bentuk indeks kinerja dosen oleh ketua prodi. Hasil indeks kinerja di serahkan kepada ketua STAI dan sebagai laporan kinerja dosen yang bersangkutan.

e. Mutu

Dalam buku Standar Penjaminan Mutu Akademik Universitas Indonesia dijelaskan standar mutu kerja dosen, kriteria, dan indikator profesionalisme seorang dosen dalam melaksanakan tugas dan

tanggungjawabnya yang tertulis dalam buku karya Dr. Arwildayanto, M.Pd<sup>131</sup> sebagaimana yang digunakan peneliti sebagai acuan standar pengukuran dosen di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah, adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1: Standar Mutu, Kriteria dan Profesionalisme Dosen

Standar Kerja	Kriteria	Indikator
Profesionalisme yang tinggi	Kepakaran	Adanya pengakuan atas kepakarannya, atau penguasaan terhadap disiplin ilmunya, oleh kelompok sejawat ( <i>peer group</i> )
	Pengembangan kepakaran dan penguasaan ilmu	a. Adanya kegiatan penelitian ilmiah b. Adanya penulisan makalah/buku ilmiah
	Menerapkan teknologi instruksional	a. Sertifikasi dalam bidang pengajaran b. Kepuasan mahasiswa
	Menerapkan etika pada waktu mengajar, meneliti dan kegiatan profesi	Tidak terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang melanggar etika, nilai-nilai akademik dan profesi

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah, standar mutu, kriteria dan profesionalisme dosen di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah adalah sebagai berikut:

#### 1) Kepakaran

Di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah, belum memiliki kriteria kepakaran para dosen yang dapat diukur sesuai indikator yang ada dalam teori. Tetapi secara prakteknya, dosen di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah telah mengajar sesuai dengan disiplin ilmunya.

<sup>131</sup>*Ibid*, h. 20-24

## 2) Pengembangan /kepakaran dan penguasaan ilmu

Para dosen di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah sudah mulai aktif menulis karya ilmiah baik berupa jurnal dan buku ajar. Meskipun pihak STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah belum memiliki lembaga pengelolaan karya ilmiah sebagai wadah inspirasi para dosen.<sup>132</sup>

### e. Menerapkan teknologi instruksional

Di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah sudah memiliki 6 dosen tetap diantaranya sebagai berikut:

Dosen tetap yang sudah mempunyai NIDN tersebut adalah sebagai berikut:<sup>133</sup>

N o	Nama	NIDN/NUP/NIDK	L/P	Agama	Tanggal lahir	Status	Home base
1.	Abdillah Rosyidi	2108038501	L	Islam	08-03-1985	Non PNS	STAI Ma'arif
2.	Agus Hermanto	2105088601	L	Islam	06-08-1986	Non PNS	STAI Ma'arif
3.	Fatih Fuadi	2119128502	L	Islam	19-12-1985	Non PNS	STAI Ma'arif
4.	Feska A Jefri	2101019802	L	Islam	01-01-1989	Non PNS	STAI Ma'arif
5.	Nurwahyudi	2115118901	L	Islam	15-11-1989	Non PNS	STAI Ma'arif
6.	Rofi'udin	2107127902	L	Islam	07-12-1979	Non PNS	STAI Ma'arif

Diantara dosen tetap tersebut belum ada yang bersertifikasi, tetapi baru sampai pada pengurusan Jenjang Akademik. Dari data yang kami dapatkan, sebenarnya STAI Ma'arif Kalirejo belum terlihat keseriusan dalam perekrutan para dosen yang akan dijadikan sebagai dosen tetap, walaupun STAI Ma'arif telah memiliki standar perekrutan tenaga

<sup>132</sup> Lihat hasil wawancara W-2/12-IV/2016

<sup>133</sup> Diambil dari dokumentasi data dosen STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah, 05 April 2016



pendidik (dosen) dan pegawai atau kepegawaian, namun secara fakta konsep tersebut belum dijalankan semestinya, buktinya dari daftar 6 (enam) dosen tersebut baru 3 (tiga) dosen yang kualifikasi jurusan PAI sesuai jurusan yang dimiliki, sedangkan yang 3 (tiga) adalah jurusan Hukum Keluarga Islam, Manajemen Pendidikan Islam dan Tafsir Hadits.

Dari sini terlihat bahwa STAI Ma'arif Kalirejo hanya terfokus kepada jumlah dosen yang dibutuhkan dalam perekrutan disesuaikan dengan kebutuhan dosen tetap yang minimal berjumlah 6 (enam) tersebut, padahal batas 6 (enam) adalah batas minimal yang harus dimiliki oleh setiap jurusan atau program studi.<sup>134</sup>

Adapun berdasarkan data dokumentasi di STAI ma'arif Kalirejo Lampung Tengah, untuk mengetahui kepuasan mahasiswa terhadap layanan kemahasiswaan, pihak STAI melakukan survey secara rutin dalam 3 tahun sekali. Adapun instrument pengukuran kuesioner kepuasan mahasiswa survey antara lain:

- 1) Kepuasan mahasiswa terhadap sarana prasarana
- 2) Kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen
- 3) Kepuasan mahasiswa terhadap kinerja TU
- 4) Kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan perkuliahan
- 5) Kepuasan mahasiswa terhadap biaya kuliah dan beasiswa
- 6) Kepuasan mahasiswa terhadap OPAK

---

<sup>134</sup> Lihat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI. No. 20 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Program Studi, Pasal 3 ayat 1 poin j.

Berikut hasil kepuasan mahasiswa yang disajikan dalam dua bagian, yaitu kepuasan per instrument dan kepuasan secara keseluruhan.

Kepuasan diukur dengan ( TP: Tidak Puas, KP: Kurang Puas, P : Puas, SP: Sangat Puas).

No	Instrument pengukuran	TP	KP	P	SP
1.	Sarana Prasarana	11,97	33,62	45,96	8,45
2.	Kinerja Dosen	10,88	32,60	47,48	9,04
3.	Kinerja TU	11,27	38,73	41,55	8,45
4.	Pelayanan Perkuliahan	4,23	33,10	56,34	6,34
5.	Biaya Kuliah	1,00	2,11	64,49	32,39
6.	OPAK	5,63	22,54	66,90	4,93

Dari table diatas instrument kepuasan mahasiswa dapat disimpulkan sebagai berikut:

#### 1) Sarana dan Prasarana

Bedasarkan table diatas dapat diamati bahwa sarana dan prasarana secara global sudah memuaskan responden, karena lebih dari 50% merasa sudah puas dan sangat puas dengan layanan yang diberikan oleh STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah, dan masih ada 11,97% tidak puas dan 33% kurang puas. Dan ini menjadi catatan STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah untuk perbaikan pada masa yang akan datang sekaligus menjadi program kerja lembaga untuk menyediakan fasilitas yang lebih baik lagi.

#### 2) Kinerja Dosen

Secara rata-rata kinerja dosen sudah baik menurut penilaian responden, hal ini dibuktikan dengan tingkat kepuasan lulusan

mayoritas sudah merasa puas. Satu hal yang menjadi catatan adalah kesulitan untuk ditemui dan diajak diskusi oleh mahasiswa.

Mahasiswa masih merasa kesulitan untuk menemui dan berdiskusi dengan dosen dan hal ini ditunjukkan ada beberapa responden yang menjawab kurang puas (32,60%). Harapannya adalah dosen dapat membuat *schedule* pertemuan dengan mahasiswanya untuk tatap muka atau dapat disiasati dengan komunikasi via teknologi seperti HP atau email. Kemudahan teknologi ini dapat mengantisipasi kesulitan mahasiswa untuk bertanya atau sharing karena kesibukan dosen.

### 3) Kinerja TU

Apabila diamati hasil pengukuran tingkat kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan karyawan TU dilingkungan STAI Ma'arif Kalirejo sudah cukup baik. Penilaian responden terhadap kinerja karyawan TU sudah menilai baik (total menjawab puas dan sangat puas sekitar 50%), tetapi sebagian lagi menilai karyawan TU belum memuaskan mahasiswa. Peningkatan pelayanan karyawan TU lebih ditingkatkan pada saat jam kerja selalu ada petugas TU yang jaga dan diharapkan *on time* untuk bisa memberikn pelayanan kepada mahasiswa. **Karena pelayanan merupakan salah satu unsur kelembagaan yang terlihat selain administrasi yang rapi.**

### 4) Pelayanan Perkuliahan

Proses perkuliahan yang telah dirasakan oleh mahasiswa STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah sudah baik. Tingkat kepuasan

mahasiswa sebagian besar sudah merasa puas (50%) untuk setiap pernyataan pada proses perkuliahan secara keseluruhan.

#### 5) Biaya Kuliah

Komponen pembiayaan yang dirasakan mahasiswa seperti SPP, sumbangan gedung, dll. Mereka merasa puas yang terlihat pada table diatas. Dimana mahasiswa menjawab puas 64,49% dan sangat puas 32,39%

#### 6) OPAK

Kegiatan 'pengenalan kampus melalui OPAK sudah dirasakan memuaskan mahasiswa. Apabila dilihat pada table diatas, ternyata sebagian besar mahasiswa menilai OPAK sangat mendukung dengan presentase tingkat kepuasan diatas 70% untuk penilaian total puas dan sangat puas.

#### f. Menerapkan etika pada waktu mengajar, meneliti dan kegiatan profesi

Menurut hasil wawancara dengan Bpk. Warisno, M.Pd.I, bahwasanya para dosen STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah sudah cukup baik dalam menerapkan etika, baik etika dalam berpakaian dan etika kesopanan. Hal ini dibuktikan dengan tidak adanya dosen yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang melanggar etika, nilai-nilai akademik dan profesi.<sup>135</sup>

---

<sup>135</sup> Lihat hasil wawancara W-4/19-IV/2016



## **D. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Analisa Perencanaan Strategis**

#### **a. Visi, Misi dan Tujuan di STAI Ma'arif**

Perencanaan adalah penting, karena perencanaan akan memberi efek baik pada pelaksanaan maupun pengawasan. Suatu rencana merupakan langkah pertama dalam usaha mencapai suatu kegiatan. Para ahli memberikan definisi perencanaan satu sama lain berbeda, seperti Terry, Ulbert Silalahi, Atmosudirjo, Blocher dan Lin, Sedarmayanti, J. David Hunger, Thomas Weleen, Pearch dan Robinson, Handri Nawawi dan David, William H. New Man, Abdul Majid, Yusuf Enoch dan Bintoro Tjokroamidjojo. Namun mereka dapat menyetujui bahwa perencanaan pada hakikatnya ialah usaha yang dilakukan secara terus menerus serta diorganisasikan untuk memilih yang terbaik dari berbagai alternatif yang ada bagi pencapaian tujuan tertentu.

Secara ringkas, langkah-langkah proses penyusunan strategik dapat dilakukan dengan beberapa langkah, yaitu; 1) Penentuan misi dan tujuan, yang mencakup pernyataan-pernyataan umum tentang misi, falsafah maksud, dan tujuan organisasi. 2) Pengembangan profil perusahaan, yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan. Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ada sekarang (existing). 3) Analisa lingkungan eksternal, dengan maksud untuk mengidentifikasi cara-cara dalam mana perubahan-perubahan lingkungan ekonomi, teknologi,

sosial. Budaya, dan politik dapat secara tidak langsung mempengaruhi organisasi. 4) Analisa internal perusahaan-kekuatan dan kelemahan organisasi. 5) Identifikasi kesempatan dan ancaman strategik. 6) Pembuatan keputusan strategik. 7) Pengembangan strategi perusahaan. 8) Implementasi strategi, yang menyangkut kegiatan manajemen untuk mengoprasikan strategi. 9) Peninjauan kembali dan evaluasi. Dalam penyusunan perencanaan strategic ini, peneliti menggunakan teori dari Edward Sallis dalam buku *Total Quality Management in Education* yang telah dijelaskan diatas.

Perencanaan strategik awal yang dilakukan adalah penyusunan visi missi sebagaimana dijelaskan dalam teori di atas, bahwa Manajemen strategis adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang. Dalam hal ini, STAI Ma'arif Kalirejo yang bervisikan “Menjadi *center of excellence* dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengembangan Pendidikan Agama Islam dan menjadi Institut pada tahun 2025”.

Analisa SWOT Visi, bahwa tahapan visi diatas sudah menjelaskan lembaga berpandangan holistik untuk mewujudkan kedepan dengan kekuatan yang mendukung seperti SDM, didukung dari semua pihak dan sarana prasarana. Namun tahapan visi tersebut masih sangat abstrak sehingga membutuhkan waktu yang panjang untuk

mencapainya, perlu adanya kerja keras. Selain itu visi tersebut terlalu tinggi, sehingga sangat berat untuk diaplikasikan di perguruan tinggi tersebut, karena melihat usia kampus yang masih terlalu dini, jumlah dosen dan mahasiswa yang masih dalam tahap perkembangan rasanya sangat sulit untuk diamlisasikan apalagi menjadi *centre of excellent* di tahun 2025.

Namun demikian, hal ini menjadi suatu motivasi dan angan-angat jangka panjang, selain itu tahapan visi tersebut memiliki ciri khas tersendiri yaitu memberi peluang bagi alumni untuk menguasai dunia kerja dalam bidang pendidikan baik formal maupun informal. Tahapan yang sekaligus dijadikan rumusan visi terlalu konfrehensip mempunyai resiko tidak tercapai secara simultan.

Rencana pengembangan berdasarkan SWOT dalam akselerasi visi tersebut diatas, maka dibutuhkan pengembangan visi kedepan yang lebih bagus dan bersifat implementasi yang mengarah kepada peningkatan kemampuan dibidang sumberdaya manusia di bidang PAI.

Analisis SWOT Misi, bahwa tahapan misi agar teratur dan menggambarkan kegiatan Akademik yang professional dalam bidang PAI yang meliputi indikator Tri Dharma Perguruan Tinggi yakni pendidikan; pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat secara luas. Tahapan misi integrasi keilmuan yang ada dalam misi sulit untuk diimplementasikan karena belum ada model yang permanen dan latar

belakang pendidikan SDM yang belum memadai karena Perguruan Tinggi baru.

Tahapan misi agar mengarah pada tatan keahlian, etos kerja yang handal agar program studi mempunyai peluang sebagai ilmuwan dan penelitian dalam bidang PAI dan mampu untuk mengelola lembaga pendidikan dan sejenisnya, sehingga dapat menetapkan dan sekaligus menjadi PNS atau pengelola pendidikan/guru. Tahapan sekaligus dijadikan rumusan visi terlalu komprehensif mempunyai resiko untuk tidak tercapai secara simultan.

Rencana pengembangan dalam menentukan analisis SWOT dilakukan beberapa langkah dalam penetapan dan perencanaan sehingga mengandung makna lebih mudah difahami dan diupayakan dapat meneliti sekaligus menjalankan mekanisme program studi secara baik dengan analisa jangka panjang dan jangka pendek.

Dengan perencanaan saja belum dirasa cukup dalam kemapanan suatu organisasi, untuk itu dibutuhkannya suatu strategi. Karena strategi adalah sebuah rencana yang *komprehensif* mengintegrasikan segala *recourses* dan *capabilities* yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi.<sup>136</sup> Strategi adalah cara mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Ia merupakan sebuah rencana permanen untuk sebuah kegiatan. Didalamnya biasanya termasuk formulasi tujuan dan kumpulan rencana kegiatan. Hal ini

---

<sup>136</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen, Op.Cit.*, h. 136



mengindikasikan adanya upaya memperkuat daya saing pekerjaan bisnis dalam mengelola organisasi dan mencegah pengaruh luar yang negatif pada kegiatan organisasi.

Analisa SWOT tujuan, tahap untuk menghasilkan lulus yang memiliki kemampuan guru yang ahli dan professional, keterbatasan sarana dan lembaga untuk melakukan sosialisasi di tingkat masyarakat yang berimplikasi pada teori yang didapatkan di ruang belajar sulit dapat diaplikasikan.

Dapat meningkatkan kesadaran pentingnya pendidikan pada masyarakat, melalui inovasi-inovasi dan pola-pola yang mudah dimengerti masyarakat luas. Model dan media pendampingan dan pembelajaran PAI tidak mengalami kemajuan dan pola kehidupan masyarakat yang klasik.

Rencana untuk menganalisa SWOT diatas, maka tujuan kedepan adalah dapat mensosialisasikan dalam masyarakat berupa hasil inovasi, kreasi dan mampu mendorong tingkat kepercayaan masyarakat terhadap institusi khususnya dibidang Pendidikan Agama Islam dan advokasi dalam masyarakat.

Setelah menentukan visi, misi dan tujuan, STAI Ma'arif juga melakukan analisis/riset pasar yang berisi tentang siapa pelanggan dan calon pelanggan di STAI Ma'arif tersebut. Langkah selanjutnya yaitu analisis SWOT, perencanaan operasi dan bisnis, kebijakan dan

perencanaan mutu, biaya mutu, yang terakhir adalah monitoring dan evaluasi.

Berdasarkan wawancara dengan Bpk. Sungkowo, M.Pd.I, selaku ketua STAI Ma'arif Kalirejo, di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah telah melaksanakan konsep rencana-rencana yang dapat mengantarkan institusi yang sesuai dengan teori dalam buku Edward Sallis walaupun belum seluruhnya sempurna.

## 2. Mutu Sumber Daya Manusia/Dosen

Mengenai Mutu SDM, dalam penelitian ini peneliti mengacu pada teori dalam buku Standar Penjaminan Mutu Akademik Universitas Indonesia dijelaskan standar mutu kerja dosen, kriteria, dan indikator profesionalisme seorang dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya yang tertulis dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi (Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional)* karya Dr. Arwildayanto, M.Pd adalah sebagai berikut:<sup>137</sup>

Tabel 2.1: Standar Mutu, Kriteria dan Profesionalisme Dosen

Standar Kerja	Kriteria	Indikator
Profesionalisme yang tinggi	1. Kepakaran	Adanya pengakuan atas kepakarannya, atau penguasaan terhadap disiplin ilmunya, oleh kelompok sejawat ( <i>peer group</i> )
	2. Pengembangan kepakaran dan penguasaan ilmu	a. Adanya kegiatan penelitian ilmiah b. Adanya penulisan makalah/buku ilmiah
	3. Menerapkan teknologi	a. Sertifikasi dalam bidang pengajaran

<sup>137</sup>*Ibid*, h. 20-24

	instruksional	b. Kepuasan mahasiswa
	4. Menerapkan etika pada waktu mengajar, meneliti dan kegiatan profesi	Tidak terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang melanggar etika, nilai-nilai akademik dan profesi

Di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah sedikit banyak telah menerapkan standar mutu, kriteria dan profesionalisme dosen yang telah dijelaskan diatas. Meskipun ada beberapa yang masih kurang sesuai dengan teori yang terdapat dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi* karya Dr. Arwildayanto, M.Pd. Teori tersebut bisa untuk menjadi acuan STAI Ma'arif untuk dapat meningkatkan sumber daya manusia dalam jangka waktu kedepannya. Begitu juga menurut Bpk. Sungkowo, M.Pd.I selaku ketua STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah, profesionalitas dosen di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah selalu ditingkatkan, khususnya dalam mengaplikasikan Tridharma Perguruan Tinggi. Hanya saja STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah belum dapat secara maksimal memfasilitasi para dosen, sehingga dalam pengembangan karya ilmiah para dosen harus bekerja sama dengan lembaga penerbitan jurnal di kampus lain. Adapun proses belajar mengajar di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah sudah sesuai dalam teori. Untuk sertifikasi, sementara para dosen baru memiliki NIDN dan dalam proses pembuatan JJA, memang sampai hari ini STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah belum memiliki dosen tetap yang bersertifikasi.

Dalam penyelenggaraan Tri Dharma, STAI Ma'arif belum terlihat ada keseriusan dalam rangka meningkatkan mutu dosen untuk pengembangan kampus, buktinya sampai hari ini, kampus STAI Ma'arif Kalirejo belum memiliki media penerbitan jurnal yang salah satunya berfungsi untuk penulisan karya ilmiah para dosen, sehingga para dosen harus bersusah payah mencari penerbitan jurnal atau karya ilmiah di kampus lain dalam menyalurkan inspirasi ilmiahnya.

Selain itu, walaupun STAI Ma'arif Kalirejo telah merencanakan adanya pelatihan dalam rangka untuk meningkatkan mutu para dosen, secara fakta STAI Ma'arif belum pernah mengadakan pelatihan sebagaimana Renstra.<sup>138</sup> Berkaitan dengan pengabdian masyarakat secara tidak formal para dosen sudah melakukan hal tersebut seperti khutbah, mengikuti beberapa keorganisasian NU misalnya atau bhakti sosial lainnya, namun secara formal STAI Ma'arif Kalirejo belum memfasilitasi para dosen dalam melaksanakan pendabdian masyarakat, yang dikarenakan biaya yang belum memadai dari kampus.

Sebagaimana penjelasan Bapak Ketua STAI Ma'arif sebagai berikut:

*“Sebenarnya program pengabdian masyarakat sebagi tugas dosen, karena hal tersebut bagian dari Tri Dharma, namun sampai hari ini memang pihak kampus belum menyelenggarakan bentuk pengabdian yang sifatnya dibiayai oleh STAI Ma'arif sendiri, karena sumber dana yang belum memadai untuk dapat menyelenggarakan program tersebut”.*

Dari sini terlihat bahwa kampus STAI Ma'arif Kalirejo masih terfokus pada proses belajar mengajar dan belum terfokus pada

---

<sup>138</sup> Lihat Lampiran Renstra STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah



pengabdian masyarakat dan pengembangan karya ilmiah, sehingga belum ada keseimbangan dalam mengamlikasikan Tri Dharma Perguruan Ti

137

## BAB V

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### A. Kesimpulan

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

##### 1. Renstra STAI Ma'arif

Rencana Strategik (Renstra) di STAI Ma'arif Kalirejo, yang pertama merumuskan visi, misi dan tujuan, menganalisis pasar, menganalisis SWOT, merencanakan operasional, kebijakan dan perencanaan mutu, merumuskan biaya mutu dan yang terakhir mengevaluasi. sudah sesuai dengan teori Edward Sallis, khususnya dalam bidang perencanaan program jangka pendek, menengah dan panjang, hanya saja STAI Ma'arif Kalirejo belum memiliki target yang pasti dalam peningkatan mutu SDM para dosen di kemudian hari khususnya pengaplikasian Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam rangka pengembangan karya ilmiah para dosen. Isi Resntra masih terfokus kepada proses belajar mengajar, prasarana dan belum ada keseriusan yang riil untuk mencapai visi misi dan target yang dibuatanya, yaitu menjadikan STAI Ma'arif sebagai *central of excellent*.

##### 2. Mutu Sumber Daya Manusia

Dilihat sumber daya dosen dari segi jumlah dan hasil dari penelitian dan pengabdian masih kurang, mutu atau kemauan mahasiswa masih rendah, mutu tenaga menunjang administrasi, laboratorium, pustakawan dan tehniksi tidak memadai, peralatan praktikum sangat terbatas, koleksi buku di perpustakaan sangat terbatas, rendahnya fir mahasiswa, pemeliharaan sarana gedung kurang memadai, pelayanan akademik kurang terkoordinasi dengan baik, publikasi ilmiah masih sangat kurang. Sedangkan kriteria terkait dengan mutu dosen sudah m kepakaran, pengembangan kepakaran dan penguasaan ilmu, menerapkan teknologi instruksional, menetapkan etika pada waktu mengajar, meneliti dan kegiatan profesi.

## **B. Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan diatas, masukan/ saran untuk STAI Ma'arif Kalirejo adalah:

1. Seharusnya renstra yang dibuat oleh STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah menyeimbangi visi dan misi yang ada, sehingga dapat berjalan dengan maksimal, karena antara visi misi dengan renstran belum ada keseimbangan sehingga tidak menghasilkan target yang maksimal
2. Dalam tahapan rekrutmen yang dibuat STAI Ma'arif dalam merekrut dosen ataupun pegawai seharusnya diterapkan sehingga benar-benar berkualitas tenaga pengajar serta pegawainya.
3. Kualitas mutu SDM dosen harus ditingkatkan, tidak hanya mengejar enam jumlah dosen tetap saja, karena sampai saat ini STAI Ma'arif Kalirejo belum

memiliki Doktor atau kualifikasi S3, seharusnya STAI Ma'arif sudah merencanakan program S3 untuk para dosen sedini mungkin untuk mewujudkan visi dan misi tersebut.

4. Agar proses peningkatan mutu SDM dosen dalam hal melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi khususnya dibidang penelitian dan pengabdian masyarakat dapat berjalan dengan lancar, maka hendaknya STAI Ma'arif Kalirejo harus memfasilitasi para dosen seperti mewujudkan lembaga jurnal untuk menampung inspirasi para dosen untuk mewujudkan LP3M di STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah.

